

**RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE**  
**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE**  
**SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT « ENSM »**

**Pôle Universitaire de KOLÉA-Tipaza**



**MEMOIRE DE MASTER**

Présentation comme exigence partielle du Master académique en spécialité  
**« MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES »**

**ETUDE ANALYTIQUE DU PROCESSUS DE  
DEROULEMENT DES CARRIERES DANS LE  
CORPS SPECIFIQUE DE L'ADMINISTRATION  
FISCALE ET SON IMPACT SUR LA VIE  
PROFESSIONNELLE DES EMPLOYES  
CAS : DIRECTION DES GRANDES ENTREPRISES  
(ALGER)**

Elaboré par :  
Messaoudi Malek

Sous la direction :  
Dr. Mezaache Lyazid

**Soutenu devant un jury composé de:**

**FERROUKHI Amine** - Professeur, école nationale supérieure de management - Président

**MEZAACHE Lyazid** - MCB, école nationale supérieure de management - Encadreur

**BENABBOU Nassima** - MCB, école nationale supérieure de management - Examineur

**Année universitaire : 2021/2022**

## RÉSUMÉ

Cette étude vise à connaître la réalité de la gestion de carrière dans la fonction publique algérienne et comment le législateur algérien a réglementé le système juridique pour la gestion de la vie professionnelle du salarié algérien, aussi ce travail propose de retracer le parcours professionnel de la fonction publique : des conditions d'accès à l'installation du fonctionnaire à son poste, de son évolution au sein de la DGE à son évaluation professionnelle et ses promotions potentielles, de ses possibilités de mobilité jusqu'à la cessation de ses activités, anticipée ou programmée. En menant une étude de terrain au niveau de la « Direction des Grandes entreprises » à Ben-Aknoun, Alger.

Nous avons également adopté dans notre étude l'approche descriptive analytique en adoptant la méthode quantitative analytique. Nous avons utilisé le questionnaire pour collecter et traiter les données avec le logiciel « EXCEL », puis les afficher sous forme des tableaux et des figures pour l'analyse et l'accès aux résultats.

**Mots clés :** contrat à durée déterminée, contrat à durée indéterminée, direction des ressources humaines, gestion des ressources humaines, système d'appréciation.

## ABSTRACT

This study aims to know the reality of career management in the Algerian public service and how the Algerian legislator has regulated the legal system for the management of the professional life of the Algerian employee, also this work proposes to trace the professional career of the function public: from the conditions of access to installation of the employee in his position, from his evolution within the DGE to his professional evaluation and his potential promotions, from his possibilities of mobility until the cessation of his activities, anticipated or programmed. By conducting a field study at the level of the "Direction des Grandes Entreprises" in Ben-Aknoun, Algiers.

We also adopted in our study the analytical descriptive approach by adopting the analytical quantitative method. We used the questionnaire to collect and process the data with the "EXCEL" software, then display them in the form of tables and figures for analysis and access to the results.

**Key words:** fixed term contract, permanent contract, human resource department, human resources management, appreciation system.

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإدارة المهنية في الخدمة العامة الجزائرية وكيف نظم المشرع الجزائري النظام القانوني لإدارة الحياة المهنية للموظف الجزائري، كما يقترح هذا العمل تتبع المسار المهني للوظيفة العامة: من شروط الوصول إلى تنصيب الموظف في منصبه ، ومن تطوره داخل (DGE) إلى تقييمه المهني وترقياته المحتملة ، من إمكانيات

تنقله حتى توقف أنشطته ، المتوقعة أو المبرمجة. من خلال إجراء دراسة ميدانية على مستوى "مديرية الشركات الكبرى" في بن عكنون ، الجزائر العاصمة.

كما اعتمدنا في دراستنا المنهج الوصفي التحليلي باعتماد الأسلوب الكمي التحليلي. و استخدمنا وسيلة الاستبيان لجمع البيانات و معالجتها بواسطة برنامج "EXCEL" ثم عرضها في جداول و أشكال من اجل تحليلها والوصول إلى نتائج.

الكلمات المفتاحية : عقد محدد المدة , عقد غير محدد المدة , إدارة الموارد البشرية , نظام التقدير.

## **Remerciements**

Tout d'abord, nous voudrions remercier Dieu Tout-Puissant de nous avoir donné la force et la patience d'accomplir ce travail.

La première personne que nous tenons à remercier chaleureusement est notre superviseur, Dr. Mezaache Lyazid, qui a accepté de superviser cet humble travail, et nous le remercions pour sa qualité d'encadrement, ses compétences, sa patience et son soutien tout au long du processus.

Et sans lui ce travail ne peut être fait.  
Puisse-t-elle trouver ici notre profonde gratitude.

Nous tenons également à remercier les membres du jury pour leurs contributions scientifiques lors de l'évaluation de cet humble travail.

Puissent-ils trouver ici nos sincères remerciements.

Nous remercions également tout le personnel de la DGE.

Un grand merci à toutes les personnes de près ou de loin qui ont contribué à l'élaboration de ce mémoire.

## **Dédicaces**

Je dédie ce modeste travail à mes très chers parents qui ont toujours été là pour moi, et qui m'ont toujours encouragé et soutenu durant tout mon parcours (Chers PAPA et MAMAN)

A mes chères frères adorés Tayeb, Manaf et Assil

A tous mes cousins et cousines et à toute ma famille

A mes chers amis (es) sans exception, qui m'ont vraiment aidé et encouragé.

A toute ma promotion et à tous ceux qui m'aiment.

# Table des matières

<b>Résumé :</b>	I
<b>Remerciements :</b>	II
<b>Dédicace :</b>	III
<b>Liste des tableaux :</b>	IX
<b>Liste des figures:</b>	XI
<b>Liste des abréviations</b>	XII
<b>INTRODUCTION :</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE.</b>	<b>9</b>
<b>SECTION 01 : Revue de littérature.</b>	10
<b>SECTION 02 : Cadre conceptuel.</b>	14
<b>1. Généralité sur la gestion des ressources humaines.</b>	14
<b>1.1 Définition de la GRH</b>	14
<b>1.2 Historique de la GRH</b>	14
<b>1.2.1 L'évolution de la GRH</b>	14
<b>1.2.2 Les quatre missions de la GRH</b>	16
<b>1.3 Finalités et objectifs de la GRH</b>	16
<b>1.3.1 Les finalités de la GRH</b>	16
<b>1.3.2 Les objectifs de la GRH</b>	17
<b>1.4 Développements actuels en matière de GRH au sein des administrations publiques</b>	18
<b>2. Généralités sur la gestion des carrières</b>	20
<b>2.1 La position de la gestion des carrières au sein de la GRH</b>	20
<b>2.2 Définition de la gestion des carrières</b>	21
<b>2.2.1 Définition de la carrière</b>	21
<b>2.2.2 Définition de la gestion des carrières</b>	21
<b>2.3 Les étapes de la carrière des salariés</b>	22
<b>2.4 Les objectifs et l'importance de la gestion des carrières</b>	23
<b>2.4.1 Les objectifs de la gestion des carrières</b>	23
<b>2.4.2 L'importance de la gestion des carrières</b>	24

2.5	Relations entre la gestion de carrière et les autres activités de GRH	24
2.6	L'actualité de la gestion des carrières dans les administrations publiques	26
3.	Les pratiques de la gestion des carrières	27
3.1	Le processus de recrutement	28
3.1.1	Définition de processus du recrutement	28
3.1.2	Les étapes du processus du recrutement	28
3.1.3	Les objectifs spécifiques du recrutement	32
3.1.4	La réalité du recrutement dans la législation algérienne	32
3.2	La formation	33
3.2.1	Définition de la formation	33
3.2.2	Les objectifs de la formation	34
3.2.3	La réalité de la formation dans la législation algérienne	35
3.3	La promotion	36
3.3.1	Définition de la promotion	36
3.3.2	La politique de la promotion	36
3.3.3	Les objectifs et l'importance de la promotion	37
3.3.4	La réalité de la promotion dans la législation algérienne	37
4.	L'apport du système d'appréciation dans la gestion des carrières	38
4.1	Présentation du système d'appréciation	38
4.2	Définition du système d'appréciation	39
4.3	Les méthodes du système d'appréciation	39
4.3.1	Les échelles de notation	39
4.3.2	Le classement par rang	39
4.3.3	Les incidences critiques	39
4.3.4	Les échelles basées sur les comportements	40
4.4	Les techniques d'évaluation	40
4.4.1	L'entretien d'évaluation	40
4.5	Les objectifs et l'importance du système d'appréciation	41
4.6	L'apport du système d'appréciation dans la gestion des carrières	42
<b>CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATINNEL</b>		<b>43</b>
<b>SECTION 01 : Cadre méthodologique</b>		<b>44</b>
1.	Démarche méthodologique	44
2.	Les outils de collecte des données	44
3.	La population et l'échantillonnage	44
4.	La structure de questionnaire	45
5.	Les outils d'analyse	45
<b>SECTION 02 : Contexte organisationnel</b>		<b>46</b>
1.	Présentation générale de l'organisme d'accueil DGE	46

1.1	Présentation des activités de la DGE	47
1.2	Présentation des sous-directions de la DGE	47
1.3	L'effectif de la DGE	48
	<b>CHAPITRE 03 : RESULTATS ET DISCUSSIONS</b>	<b>50</b>
	<b>SECTION 01 : Présentation des résultats</b>	<b>50</b>
	<b>SECTION 02 : Discussion et résultats</b>	<b>76</b>
	<b>CONCLUSION</b>	<b>79</b>
	<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b>	<b>83</b>
	<b>LES ANNEXES</b>	<b>87</b>

## **LISTE DES TABLEAUX**

<b>Tableau n°01</b> : Fonction ressources humaines à travers le temps.	<b>15</b>
<b>Tableau n°02</b> : L'importance de la gestion des carrières.	<b>24</b>
<b>Tableau n°03</b> : L'effectif de la DGE.	<b>48</b>
<b>Tableau n°04</b> : le déroulement de carrière des fonctionnaires de la DGE selon « le décret exécutif n° 10-299 du 23 Dhou El Hidja 1431 correspondant au 29 novembre 2010 ».	<b>50</b>
<b>Tableau n°05</b> : les conditions de nomination des postes supérieurs au titre des corps spécifiques à l'administration fiscale.	<b>56</b>
<b>Tableau n°06</b> : la classification des grades relevant des corps spécifiques à L'administration fiscale.	<b>57</b>
<b>Tableau n°07</b> : la bonification indiciaire des postes supérieurs de l'administration fiscale.	<b>58</b>
<b>Tableau n°08</b> : Distribution de l'échantillon par sexe des personnes interrogées.	<b>59</b>
<b>Tableau n°09</b> : La distribution des éléments de l'échantillon par âge.	<b>60</b>
<b>Tableau n°10</b> : Distribution de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle de personnes interrogées.	<b>61</b>
<b>Tableau n°11</b> : Distribution de l'échantillon selon l'ancienneté des participants.	<b>62</b>
<b>Tableau n°12</b> : Distribution de l'échantillon par type contractuel de répondants individuels.	<b>63</b>
<b>Tableau n°13</b> : Distribution de l'échantillon d'après l'ancienneté antérieure.	<b>63</b>
<b>Tableau n°14</b> : Répartition d'échantillon selon le moyen d'obtention de l'information sur l'offre du recrutement.	<b>64</b>
<b>Tableau n°15</b> : Répartition d'échantillon selon les critères du recrutement au sein de la DGE.	<b>65</b>
<b>Tableau n°16</b> : Répartition d'échantillon selon le degré de satisfaction des salariés de leur processus de recrutement.	<b>66</b>
<b>Tableau n°17</b> : Répartition d'échantillon selon l'accès à la formation au sein de la DGE.	<b>67</b>
<b>Tableau n°18</b> : Répartition d'échantillon selon le type de formation des individus répondants.	<b>68</b>

**Tableau n°19 :** Répartition d'échantillon selon le degré d'information sur la procédure de la gestion des carrières. **69**

**Tableau n°20 :** Répartition d'échantillon selon les critères de la promotion au sein de la DGE. **70**

**Tableau n°21 :** Répartition d'échantillon selon le degré de satisfaction des salariés du système de promotion à la DGE. **71**

**Tableau n°22 :** Répartition d'échantillon selon le degré de satisfaction des employés du système de gestion des carrières à la DGE. **72**

**Tableau n°23 :** Répartition d'échantillon selon l'envie de prendre mis en disponibilité des individus répondants. **73**

**Tableau n°24:** Représentation d'échantillon selon le degré de satisfaction ressenti par les salariés à l'égard de la DGE. **74**

## **LISTE DES FIGURES**

<b>Figure n°01 :</b> Les missions de GRH (d'après Ulrich).	<b>16</b>
<b>Figure n°02 :</b> La gestion des carrières au cœur de la GRH.	<b>20</b>
<b>Figure n°03 :</b> Les étapes de la carrière.	<b>23</b>
<b>Figure n°04 :</b> Présente le processus du recrutement.	<b>29</b>
<b>Figure n°05 :</b> L'organigramme de la DGE.	<b>46</b>
<b>Figure n°06 :</b> Représentation d'échantillon par sexe des personnes interrogées.	<b>59</b>
<b>Figure n°07 :</b> Représentation d'échantillon selon l'âge des individus répondants.	<b>60</b>
<b>Figure n°08 :</b> Représentation d'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle.	<b>61</b>
<b>Figure n°09 :</b> Représentation d'échantillon selon l'ancienneté des individus répondants.	<b>62</b>
<b>Figure n°10 :</b> Représentation d'échantillon selon le type de contrat des individus répondants.	<b>63</b>
<b>Figure n°11 :</b> Représentation d'échantillon selon l'ancienneté précédente.	<b>64</b>
<b>Figure n°12 :</b> Représentation d'échantillon selon le moyen d'obtention de l'information sur l'offre du recrutement.	<b>65</b>
<b>Figure n°13 :</b> Représentation d'échantillon selon les critères du recrutement au sein de la DGE.	<b>66</b>
<b>Figure n°14 :</b> Représentation d'échantillonnage en fonction du niveau de satisfaction des employés dans leur processus de recrutement.	<b>67</b>
<b>Figure n°15 :</b> Représentation d'échantillonnage basée sur l'accès à la formation au sein de la DGE.	<b>68</b>

<b>Figure n°16 :</b> Représentation d'échantillonnage basée sur le type de formation des individus répondants.	<b>69</b>
<b>Figure n°17 :</b> Représentation d'échantillonnage basée sur le degré d'information sur la procédure de la gestion des carrières.	<b>70</b>
<b>Figure n°18 :</b> Représentation d'échantillonnage basée sur les critères de la promotion au sein de la DGE.	<b>71</b>
<b>Figure n°19 :</b> Représentation d'échantillonnage basée sur le degré de satisfaction des salariés du système de promotion à la DGE.	<b>72</b>
<b>Figure n°20 :</b> Représentation d'échantillonnage basée sur le degré de satisfaction des employés du système de gestion des carrières à la DGE.	<b>73</b>
<b>Figure n°21 :</b> Représentation d'échantillonnage basée sur l'envie de prendre mis en disponibilité des individus répondants.	<b>74</b>
<b>Figure n°22 :</b> Représentation d'échantillon selon le degré de satisfaction ressenti par les salariés à l'égard de la DGE.	<b>75</b>

## **LISTE DES ABREVIATIONS**

**CDD** : Contrat à durée déterminée.

**CDI** : Contrat à durée indéterminée.

**DGE** : Direction des grandes entreprises.

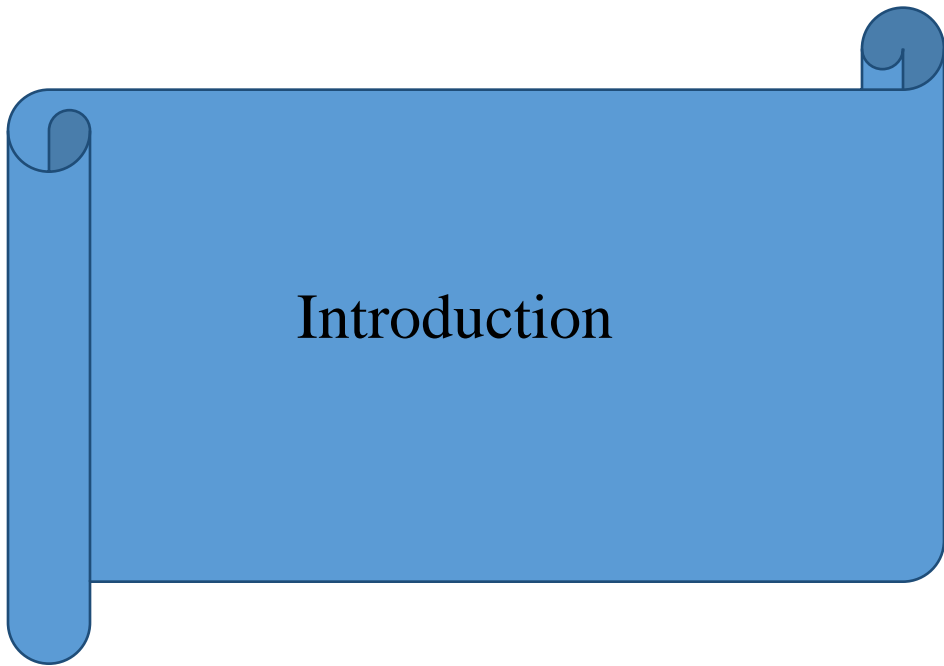
**DRH** : Direction des ressources humaines.

**GP** : Gestion de personnel.

**GRH** : Gestion des ressources humaines.

**RH** : Ressources humaines.

**SA** : Système d'appréciation.



## INTRODUCTION

Les administrations publiques de divers pays du monde sont confrontées à un environnement complexe qui connaît de nombreux changements socioéconomiques et technologiques. Les changements du XXI<sup>e</sup> siècle peuvent être caractérisés par l'évolution de la pensée socio-administrative, qui s'est accompagnée d'un développement qualitatif dans la gestion des ressources humaines de la fonction publique. qui signifie l'organisation et la gestion de la ressource la plus importante dans l'administration publique depuis son entrée et jusqu'à sa sortie finale, qui est l'agent public.

Le fonctionnaire dans la gestion est la colonne vertébrale et le nerf principal de son succès et de son développement. Il est cette personne nommée à un poste permanent et dessiné dans les grades d'ordre des services publics centraux de l'État et de ses intérêts extérieurs. Les groupes locaux, ainsi que les institutions et les organismes publics, de sorte que chaque département veut conserver ses meilleurs employés, en particulier ceux qui ont des capacités et des compétences élevées afin d'assurer la survie et la concurrence pour faire face aux changements internes et externes. Réaliser l'intérêt public et assurer le bon fonctionnement de l'intérêt public, conformément à l'atteinte des résultats requis.

Face à la prise de conscience accrue de l'importance de la ressource humaine dans le système de la fonction publique à structure fermée comme outil actif dans le système administratif, les administrations publiques ont accordé une grande attention à la gestion de la vie professionnelle des agents en dessinant les cadres généraux à la lumière de laquelle sont déterminés leur avenir professionnel et leur parcours professionnel, en commençant par Choisir les meilleurs et les plus qualifiés pour pourvoir des postes à la hauteur de leurs compétences, qualifications et capacités, puis développer leurs parcours professionnels, renforcer leurs compétences et aptitudes , créant de la motivation, de la fidélité et diverses opportunités de carrière tout au long de cette vie jusqu'à ce qu'il atteigne l'âge de la retraite, Tout en assurant une harmonisation efficace entre les capacités de l'individu et les besoins de l'organisation, en prenant un ensemble de décisions et de mesures organisationnelles qui créent des conditions appropriées et des opportunités d'emploi bénéfiques pour l'individu et pour l'organisation tout au long de la carrière de l'individu, tout en créant une sorte d'équilibre entre les droits et les obligations.

Et la gestion des carrières des agents des administrations publiques algériennes est soumise au régime de la fonction publique, qui est considéré comme un régime social et professionnel avec toutes ses composantes en termes de droits qu'il confère, de devoirs et d'obligations que le salarié assume, et les différents services qu'il propose.

Le système public d'emploi est un groupe social indépendant qui représente l'État aux yeux des citoyens. Se distinguant des autres groupes professionnels, ils se composent de l'ensemble des textes juridiques, des lois et des règlements qui déterminent la nature systémique de la

relation de l'employé avec l'administration et la façon et les conditions d'occuper une charge publique. Et l'énoncé des conditions générales exigeant une nomination, et les raisons de la séparation du service que ce soit par la direction ou autre, Puis l'énoncé des droits et des fonctions de l'agent public, puis l'énoncé de la responsabilité disciplinaire de l'agent public, Elle organise également la vie professionnelle des salariés et leurs activités dans l'administration publique comme force motrice et pilier fondamental dont celle-ci dépend pour atteindre ses objectifs et accroître sa productivité, contribuant ainsi à la consolidation de la confiance des citoyens dans leurs administrations.

Elle constitue également le cadre juridique dans lequel le personnel exerçant ses fonctions administratives en son nom et en sa comptabilité se développe afin de fournir les services publics à la société et à ses membres avec la meilleure performance possible, en échange de la jouissance des droits pour assurer leur promotion sociale progressive et systématique, de sorte que ces droits constituent le cadre soi-disant professionnel ou la vie professionnelle.

La carrière des fonctionnaires est la durée de la vie des fonctionnaires dans les administrations publiques de leur emploi jusqu'à leur sortie finale. Et leurs emplois successifs qui sont complémentaires à leurs attitudes et motivations liées à leur rôle dans le travail, En plus de leur composition et de la formation, qui contribue à la construction du centre et de la personnalité de l'individu et se sent important dans la vie, Et il a réalisé les besoins de base et enfin il saturé il avait les besoins d'acceptation et de réalisation, Carrière peut être prévu pour certains fonctionnaires dès le début de leur vie. Comme peut être le résultat du facteur de coïncidence pour certains autres, Cependant, le facteur de chance ne joue pas autant d'un rôle dans le façonnement de la carrière d'un fonctionnaire que ses capacités, compétences et caractéristiques par rapport à celles des autres.

Une administration publique efficace emploie des fonctionnaires et du personnel qui sont caractérisés par leur niveau de qualification et de compétence, qui ont une incidence sur le comportement de l'homme au niveau personnel et sur l'image de l'administration publique au niveau général face aux citoyens qui utilisent les services de l'administration. En outre le personnel motivé et neutre permet de donner une fonction publique afin de répondre aux intérêts publics, dans le même temps, la motivation réside dans l'équité entre les fonctionnaires, et la participation à la gestion de leur carrière sur la base du mérite pendant toutes les phases de leur carrière professionnelle.

Ce mérite et cette équité sont visibles dans les statuts généraux du service public algérien, qui donnent une forme générale à la politique de gestion des ressources humaines des institutions et administrations publiques algériennes. Il dirige les procédures en ce qui concerne les fonctionnaires, et détermine les règles générales qui doivent constituer le cadre juridique que nous respectons dans toutes les situations où nous pouvons faire face à la carrière de fonctionnaires.

C'est pourquoi, dans notre étude, nous nous sommes intéressés à la réalité de la gestion de carrière des fonctionnaires à la lumière du système de la fonction publique algérienne du point de vue des cadres des administrations publiques algériennes sur une réalité de terrain au niveau du « Direction des Grandes Entreprises » d'Alger.



LA PROBLEMATIQUE GENERALE

## **1. Contexte de la recherche :**

### **1.1 Les raisons du choix du thème :**

Notre choix d'étudier le thème de l'évolution de carrière des employés dans le système de la fonction publique algérienne (Direction des grandes entreprises) est justifié par plusieurs raisons:

- Etude approfondie de la carrière des fonctionnaires dans le système de la fonction publique (DGE).
- Tentative de révéler la réalité de la gestion des carrières dans le système de la fonction publique (DGE).
- Essayer d'identifier les étapes de carrière et les facteurs qui les affectent.
- Essayer d'enrichir la recherche administrative et sociale par une nouvelle étude de terrain.

### **1.2 L'objectif d'étude :**

L'étude de la gestion des carrières des salariés dans le système de la fonction publique (DGE) est de la plus haute importance :

- Rareté des études de terrain et théoriques sur les réalités de la gestion de carrière des fonctionnaires dans le système de la fonction publique.
- L'étude est importante par le biais de l'échantillon sur lequel l'étude est menée et constitue la catégorie des fonctionnaires.
- Cette étude peut bénéficier aux fonctionnaires et aux personnes intéressées par les administrations publiques dans l'amélioration et le développement de la pratique professionnelle de la gestion des carrières des employés.
- Une telle étude pourrait contribuer au développement des compétences des fonctionnaires dans la gestion des carrières des salariés.
- la possibilité de formuler des recommandations et des propositions pour activer les processus administratifs dans les administrations publiques.

## **2. La problématique :**

Dans un effort pour connaître la réalité et le processus de gestion de carrière des fonctionnaires à la lumière du système de la fonction publique (DGE) du point de vue des gestionnaires de l'administration publique algérienne à partir d'une réalité de terrain. Nous voudrions poser la question suivante :

**Quel l'impact de la procédure légale qui régit la gestion des carrières des personnel du corps spécifique des impôts sur l'émancipation de la vie professionnelle des employés de**

**la DGE? Est ce que le processus formel de déroulement de la carrière de ce dernier favorise positivement l'accomplissement des tâches qui leurs sont assignées?**

En fonction de la problématique, nous posons les sous-questions suivantes :

- Quelle est la nature des procédures suivies par l'administration publique (DGE) dans les pratiques de gestion de carrière ?
- Le gestionnaire devrait-il avoir des aptitudes et des compétences pour s'acquitter de la fonction de gestion de la carrière des fonctionnaires de la (DGE)?
- Quelle est la place de la gestion des carrières dans la fonction ressources humaines au sein de la (DGE)?

### **3. Les hypothèses :**

Afin de répondre à la problématique, nous formulons les hypothèses suivante:

- 1- Les procédures légales et réglementaires sont suivies dans la pratique de la gestion de la vie.
- 2- Le gestionnaire doit posséder un ensemble de savoir-faire et de compétences nécessaires à l'exercice de la fonction de gestion des carrières des fonctionnaires de la (DGE).
- 3- la gestion des carrières occupe une place primordiale dans la fonction ressources humaines au sein de la (DGE).

### **4. L'intérêt de la recherche :**

En général, notre étude vise à vérifier les réalités réelles de la gestion de la carrière des fonctionnaires de l'Administration publique algérienne (DGE) dans le cadre du système moderne de la fonction publique. Il cherche également à identifier les méthodes les plus importantes approuvées par l'administration publique (DGE) dans la gestion et la planification de la vie professionnelle qui crée une sorte de satisfaction de la carrière des fonctionnaires.

### **5. Plan d'étude :**

Pour compléter notre recherche, nous avons divisé cette étude en trois chapitres :

- **Le premier chapitre :** se sous-titre « REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL », qui vise à expliquer les grandes lignes du travail théorique sur lequel repose notre recherche, et les principales notions de l'étude pour les comprendre.
- **Le deuxième chapitre :** « CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL » qui présentera la méthodologie utilisée dans le cadre de mes recherches et la présentation de la DGE.
- **Le troisième chapitre :** se sous-titre « RESULTATS ET DISCUSSIONS », sera dédié à une étude sur le déroulement des carrières au sein de la DGE, Expliquer les données du

questionnaire, puis les analyser et les interpréter, et vérifier les hypothèses de l'étude pour connaître les résultats.



**CHAPITRE 01 : CADRE  
Théorique**

## **Section 01 : Revue de la littérature**

En vue de préparer notre revue de littérature, nous avons passé en revue les différents travaux traitant notre sujet, qui s'intitule «Le déroulement de carrière au sein de la Direction des grandes entreprises (DGE) ». Afin de mieux maîtriser les principaux éléments de notre thème, nous nous sommes basés sur une série d'articles. Voici les différentes contributions sélectionnées ayant une relation avec notre sujet de recherche :

### **1- Etude n°01 :**

Etude de « Hamdi Noureddine » intitulée « La gestion du parcours professionnel dans la fonction publique algérienne dans le cadre des dispositions de l'ordonnance 06-03 portant loi fondamentale générale de la fonction publique » :

Cette étude visait à identifier les grands axes du parcours professionnel du fonctionnaire en Algérie, en vertu des dispositions de l'ordonnance 06- 03 portant loi fondamentale générale de la fonction publique. Ainsi qu'en identifiant les aspects liés à l'acquisition de ressources humaines, tels que le statut juridique de l'employé, la promotion et la fin de la relation de travail.

L'étude a révélé que la gestion de carrière est une activité essentielle de gestion des ressources humaines dans toute institution, en particulier dans l'administration publique, parce que la carrière du salarié est liée à l'idée de permanence et de continuité reflétée dans la procédure de démarcation au niveau du grade.

L'étude a recommandé que la carrière soit organisée et développée comme une reconnaissance des individus comme une ressource organisationnelle vitale, non seulement pour la promotion, mais aussi pour toutes les autres activités de gestion des ressources humaines, depuis l'acquisition des ressources jusqu'à la fin de la relation de travail. (Hamdi, 2013)

### **2- Etude n°02:**

Etude de (Johannes. S. Hartzenberg) intitulée «The implementation of career management practices in the south african public service»:

L'étude vise à démontrer l'importance de la gestion des parcours de carrière en tant que pratique au sein de la fonction de gestion des ressources humaines et la mesure dans laquelle elle est mise en œuvre dans le secteur public sud-africain ; en ciblant un échantillon et en s'appuyant sur un questionnaire comme outil de collecte de données.

La recherche a montré que cette pratique est gravement négligée parmi les fonctionnaires de divers groupes professionnels, en particulier les travailleurs de niveau inférieur tels que les nettoyeurs.

L'étude recommande de rationaliser et de restructurer la fonction publique dans le cadre de la nouvelle réglementation sud-africaine afin que les ressources humaines reçoivent l'attention nécessaire qu'elles méritent, tout en travaillant à la sensibilisation à la gestion professionnelle et aux diverses pratiques qui la soutiennent, telles que la planification de carrière, la gestion des performances, développement professionnel, examen des besoins organisationnels et description de poste. (Hartzenberg, 2002)

### **3- Etude n°03 :**

Etude de (Gilles Jeannot) intitulée «Gérer Les Carrières Des Cadres De La Fonction Publique?» :

L'étude visait à saisir les réalités de la gestion des carrières en ressources humaines dans les secteurs publics français.

Il a constaté une tendance à introduire une grande flexibilité dans la fonction publique sans négliger une forte relation entre l'ancienneté et la carrière et à concentrer l'attention sur le noyau des politiques des employés, en particulier le système de rémunération et de performance, en tenant compte des perspectives de carrière des individus selon les différentes classifications adoptées.

Cette étude recommandait de faciliter les politiques administratives pertinentes et d'offrir une formation selon des méthodes modernes avec la continuité de l'introduction de réformes à différents niveaux selon les caractéristiques du poste et la nécessité de différencier les individus dans la gestion des parcours professionnels. (Jeannot, 2005)

### **4- Etude n°04 :**

Etude de (Gilles Jeannot et al) intitulée «Les Marges De Manœuvre De La Gestion des Carrières des Personnels D'encadrement de La Fonction Publique d'état: L'enjeu des commissions administratives paritaires» :

Cette étude visait à se familiariser avec la gestion de carrière des commissaires de police qui se distinguent par un mouvement à long terme.

L'étude a révélé qu'il y avait une différenciation fonctionnelle des directions de police avec deux composantes importantes à prendre en compte dans les cheminements de carrière et le développement de carrière : l'ancienneté et l'expérience.

L'étude a recommandé le développement de méthodes et d'outils de gestion des ressources humaines au sein de la Police nationale et la nécessité d'une sélection basée sur les compétences, l'intensification des entretiens individuels et des procédures d'évaluation, et l'augmentation de la formation en réponse aux situations probables. (Gilles Jeannot, 2005)

### **5- Etude n°05 :**

Etude de (Touria Jaaidane) intitulée «La Notion De Valeur Des Carrières Et Son Intérêt Dans La Fonction Publique» :

L'étude visait à identifier la valeur et l'importance des cheminements de carrière dans le secteur public.

L'étude a conclu qu'il existe un intérêt pour la gestion et la rétention de la main-d'œuvre dans ces secteurs; Ses résultats ont également montré un intérêt pour les systèmes de rémunération et traitements correspondant à différents niveaux et statuts d'avancement ; Elle a également constaté qu'il existe des réformes fonctionnelles telles que l'aménagement de la durée de séjour des salariés, la modification des règles de promotion et des possibilités de mobilité professionnelle, et la réforme des primes, notamment en période de retraite. L'étude a démontré l'incapacité des agents à anticiper les changements qui régissent l'évolution de leurs rémunérations correspondant à leur évolution de carrière à la suite de réformes répétées.

Cette étude recommandait l'adoption des règles de salaires et de promotions en vigueur, et la mise en œuvre des réformes approuvées pour toutes les tranches d'âge, sans se concentrer uniquement sur les fins de carrière. (Jaaidane, 2010)

#### **6- Etude n°06 :**

Etude de (François-Xavier Schweyer) intitulée «Les Carrières Des Directeurs D'hôpital» :

L'étude visait à se familiariser avec les parcours professionnels des responsables d'hôpitaux en France, en trouvant une évolution dans les principes régissant les parcours professionnels des responsables d'hôpitaux, et bénéficiant d'une position attrayante dans les hôpitaux en fonction de leurs possibilités d'emploi et de leurs préférences personnelles dans le domaine de la santé.

L'étude recommandait d'intensifier la formation, notamment en début de vie professionnelle, où le parcours professionnel n'est pas clair pour les candidats, et de renforcer la communication entre les différents services pour faciliter la mobilité professionnelle des salariés, ce qui les aide à formuler des voies de progression. (Schweyer, 2005)

A travers des études antérieures, on peut dire qu'elles visaient toutes à identifier les aspects de la vie professionnelle des employés dans l'administration publique algérienne et étrangère, Certains d'entre eux ont également expliqué qu'il y a beaucoup de négligence dans l'intérêt de faire carrière dans la fonction publique, en particulier les employés de niveau inférieur.

D'autres ont attiré l'attention sur l'essence des politiques de certains employés, comme la rémunération et la performance, ainsi que l'attention portée aux facteurs représentant les cheminements de carrière dans le secteur public tels que la promotion et la mobilité professionnelle, et essayer de les adapter à toute réforme.

Ainsi, ces études ont contribué de manière significative à la construction de notre étude, qui se caractérise par le fait qu'ils voient que le terme fonctionnaire fait référence à la « fonction publique professionnelle (les métiers de la fonction publique) » et, par conséquent, l'emploi

dans la fonction publique se caractérise par une garantie d'emploi et d'évolution de carrière jusqu'à la retraite.

Tout fonctionnaire employé dans une administration publique appartient à une catégorie hiérarchique, à un organe ou à un ensemble de fonctions et soumis à une réglementation spécifique concernant les conditions d'emploi, les facteurs de promotion et les déterminants du salaire.

En d'autres termes, les carrières des fonctionnaires sont généralement caractérisées par une stabilité de l'emploi, une évolution des grades ou des responsabilités.

## **Section 02 : Cadre conceptuel**

Dans cette section nous aborderons premièrement, les définitions concernant les bases théoriques du concept de gestion des ressources humaines (GRH).

Par la suite, je présenterai et j'expliquerai les notions de gestion de carrière et ses pratiques et ainsi que l'apport de système d'appréciation dans la gestion des carrières.

### **1. Généralité sur la gestion des ressources humaines:**

#### **1.1 Définition de la gestion des ressources humaines :**

- La gestion des ressources humaines comprend les mesures et activités impliquant les ressources humaines (recrutement, etc...). Conçu pour optimiser l'efficacité et la performance des individus et des organisations. Elle adopte une approche personnelle. Et traitez les gens comme une ressource plutôt qu'un cout. Elle fait de la fonction de partage RH une priorité essentielle pour la coordination des ressources. (sekiou, 2001, p. 10)
- Jean Pierre Citeau définit la GRH comme étant (Retrouvez une organisation plus efficace en vous engageant à :
  - Faciliter et permettre une meilleure allocation des ressources humaines (formation, compétences, emploi, etc.)
  - Mobiliser les capacités de chaque collaborateur. Et aligner les aspirations et engagements individuels et collectifs avec les objectifs opérationnels et de développement de l'organisation (équité dans la contribution, la rémunération). (Citeau, 2002, p. 38)
- «Il s'agit d'un ensemble de fonctions et de pratiques visant à mobiliser et à développer les ressources des salariés pour accroître l'efficacité et l'efficience au service de la stratégie d'une organisation (association, entreprise, administration publique, etc.)». (Meier, 2009, p. 23)

D'après ces trois définitions, on peut dire que la gestion des ressources humaines constitue l'ensemble des activités qui permettent à un organisme d'avoir les ressources humaines dont il a besoin en quantité et en qualité.

Les activités concernées sont le recrutement, la rémunération, la valorisation, la mobilité et la gestion de carrière, la formation, etc.

#### **1.2 Historique de la gestion des ressources humaines :**

##### **1.2.1 L'évolution de la gestion des ressources humaines :**

Ces dernières années, la gestion des ressources humaines est devenue importante dans les entreprises. la fonction « personnelle » est apparue lentement vers la fin du XIXe siècle, pour devenir une fonction des ressources humaines et être considérée comme une fonction importante et stratégique à la fin du XXe siècle et au début du XXIe siècle.

**Tableau N°01 : Fonction ressources humaines à travers le temps**

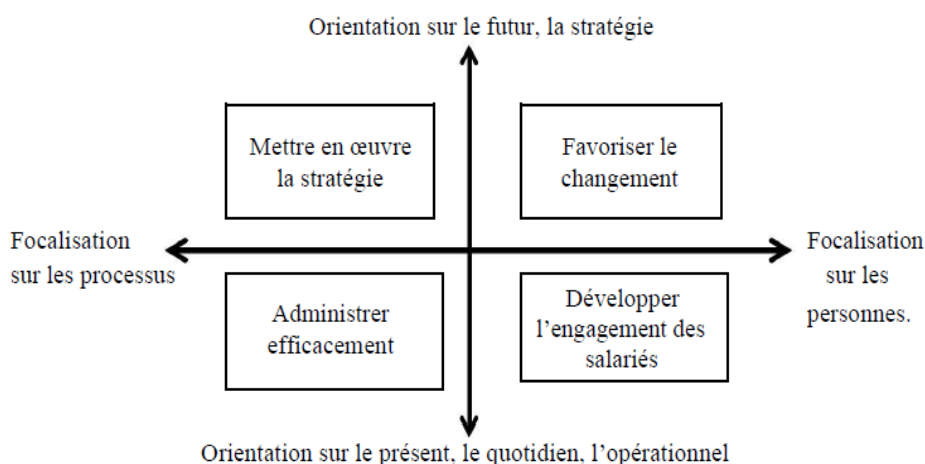
Etapes	Evaluation
1850-1900	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non-existence formelle de la fonction personnelle ;</li> <li>• Recrutement direct du personnel par le superviseur ou par l'employeur ;</li> <li>• Centralisation des tâches ; paie et comptabilité relèvent de la direction ;</li> <li>• Confrontation à des problèmes sociaux d'envergure pour les employeurs avec la révolution industrielle ;</li> <li>• Naissance dans les usines des postes de secrétaire sociale dans la seconde moitié du 19<sup>ème</sup> siècle.</li> </ul>
1900-1940	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apparition formelle de la fonction « personnel » dans les organisations ;</li> <li>• Transformation des secrétariats sociaux en service de personnel (SP) ;</li> <li>• Tâches des SP : rémunération, acquisition et évaluation des RH, relation avec les travailleurs ;</li> <li>• Accroissement du besoin de SP suite aux études de Taylor et de Mayo.</li> </ul>
1940-1960	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emergence de l'activité « relations industrielles » (RI) ;</li> <li>• Croissance du syndicalisme de masse ;</li> <li>• Elargissement et restructuration de la fonction personnelle (GP) ;</li> <li>• Développement des associations de professionnelle en RH ;</li> <li>• Priorité à la formation et aux avantages sociaux.</li> </ul>
1960-1980	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maturation de la fonction RH et des RI ;</li> <li>• Diminution du pouvoir de l'activité RI ;</li> <li>• Accroissement de la législation du travail ;</li> <li>• Développement de l'informatique et du traitement de la paie ;</li> <li>• Amélioration des compétences des gestionnaires en RH ;</li> <li>• Influence des sciences du comportement dans l'amélioration des relations humaines ;</li> <li>• Influence de l'approche systématique.</li> </ul>
1980-1990	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Même statut accordé à la fonction RH qu'aux autres fonctions de l'organisation ;</li> <li>• Gestion de nouveaux problèmes au travail : retraite anticipée, gestion de la carrière, motivation, emploi, productivité, changement technologiques, recyclage, santé et sécurité, ... etc.</li> </ul>
1990	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Période de questionnement et de transformation des rôles de la GRH ;</li> <li>• Période de redéfinition des compétences des responsables de GRH.</li> </ul>

Source : (Dimitri, 2000, p. 43)

### 1.2.2 Les quatre missions de GRH:

Les missions de la fonction RH peuvent être examinées selon deux axes: se concentrer sur le présent et le futur, Se concentrer sur les gens et les processus. (figure 01).

**Figure N°01** : Les missions de GRH (d'après Ulrich).



Sources : (Peretti J.-M. , 2012, p. 32)

Depuis l'émergence de la fonction des ressources humaines, elle s'est imposée comme une fonction « stratégique ». Pour Jean-Marie PERETTI, « les DRH se trouvent sur trois axes prioritaires : le partage de la fonction ressources humaines, l'engagement stratégique et le renforcement de son professionnalisme ». (Peretti J.-M. , 2012, p. 32)

Les actions d'investissement humain des responsables RH doivent être alignées sur les objectifs de l'entreprise et de chaque unité opérationnelle. Cette fonction est donc loin de se réduire à des centres de coûts. Le service RH doit s'assurer du bon alignement entre les objectifs RH et les objectifs de l'entreprise, il doit définir des métriques et les suivre afin que des plans d'action appropriés puissent être élaborés si nécessaire. Les objectifs RH sont liés à la stratégie commerciale globale et aux processus RH.

### 1.3 Finalité et objectif de la gestion des ressources humaines :

#### 1.3.1 Les finalités de la gestion des ressources humaines :

- Intégrer les pratiques traditionnelles relatives aux ressources humaines dans un modèle cohérent de gestion des compétences et au niveau de l'organisation. humaines, à savoir : le recrutement, et les récompenses....

- Harmoniser les politiques et les compétences relatives aux RH avec les stratégies de l'organisation et des unités. et à cette fin, intégrer la gestion des ressources humaines aux décisions stratégiques, tenir compte des ressources humaines dans le tableau de bord stratégique.
- Mesure et développement du capital humain comme un atout essentiel de l'organisation : attirer et fidéliser les talents, améliorer les compétences, tirer parti des connaissances.
- Fournir de la valeur au personnel grâce à une politique de rémunération appropriée, à l'intérêt au travail, à l'employabilité, au comportement hiérarchique, à la reconnaissance, à la sécurité et aux services.

### **1.3.2 : les objectifs de la gestion des ressources humaines :**

La fonction des ressources humaines vise à répondre à plusieurs objectifs différents qui peuvent sembler contradictoires dans un premier temps, mais qui sont complémentaires lorsqu'ils sont définis et maintenus dans un état stable.

Marcel COTE, dans son ouvrage « La gestion des ressources humaines », il a résumé les objectifs de la fonction ressources humaines en trois catégories;

- **Les objectifs humains et sociaux :**

Le destin de toute stratégie économique sans rapport avec la stratégie sociale est souvent l'échec. Comme en témoignent la plupart des recherches psychosociales sur la satisfaction des besoins et désirs des employés, tels que les besoins physiques, la sécurité, le respect, l'appartenance, l'autonomie, la réussite, la participation, la responsabilité et la participation à la gestion.

- **Les objectifs économiques :**

Dans une perspective économique, l'objectif est l'usage le plus optimal et rationne des ressources et des moyens de l'entreprise, pour augmenter le rendement financier. Toutefois, cela est possible uniquement si la fonction permet :

- La façon la plus rationnelle d'utiliser les compétences et les capacités de chaque membre.
- La distribution la plus appropriée de la main d'œuvre en évitant au maximum les situations de manque ou abondance d'effectifs.
- L'attribution de chacun selon son profil personnel et les exigences du poste qu'il faut combler.
- réduire les coûts sociaux que l'on considère comme des coûts cachés, notamment : les grèves, le turnover, l'absentéisme et les accidents de travail
- Adhérence totale et massive des employés aux objectifs de l'organisation.

- **Les objectifs d'actualisation et de perfectionnement :**

La performance est l'un des objectifs les plus importants que la société cherche à atteindre. Donc, Pour chaque entreprise, la fonction ressources humaines doit donc favoriser l'élaboration des éléments suivants :

- Une reconnaissance à jour et le savoir-faire des collaborateurs.
- Formation aux nouvelles technologies.
- Le perfectionnement des capacités et des compétences de chaque employé.

Dans cette optique, Le service de formation est tenu d'élaborer sa politique de formation.intégrer ces objectifs ainsi qu'un programme de travail comprenant :

- Activités de formation interne.
- Activités de formation externe.
- Les recyclages
- Des séminaires

(Marcel, 1997, p. 06)

#### **1-4 Développements actuels en matière de gestion des ressources humaines au sein des administrations publiques:**

La gestion des ressources humaines est l'un des grands moteurs du développement de la fonction publique. Il s'appuie sur le travail effectué par des fonctionnaires en contact direct avec les citoyens. Ce fonctionnaire aspire à faire carrière dans toutes les institutions publiques. A l'heure actuelle, il faut rendre équitables leurs droits conformément à la réglementation, notamment pour la promotion et la formation, qui ont un impact très important sur la performance des fonctionnaires, car c'est un moyen de développer les compétences et le professionnalisme.

En termes de méthodes et de techniques de gestion, les fonctionnaires souffrent encore de déficiences chroniques. Faute des outils de base d'une bonne gestion des ressources humaines, le recrutement reste sur une base procédurale formelle et rigide. Connaissances techniques très abstraites et génériques ou tests culturels génériques qui ne permettent pas d'identifier les qualifications attendues par l'administration.

L'intégration dans la fonction publique repose souvent sur des formes fortes et discutables du point de vue des conditions générales de la fonction publique ou des normes de qualification professionnelle recherchées par la fonction publique.

De même, la mobilité comme facteur de qualification et de réussite des fonctionnaires n'est pas inscrite dans la réglementation, les fonctionnaires sont recrutés pour un métier sans possibilité de mobilité externe, à quelques exceptions près. Nous sommes un système de fonction publique de carrière, et les conditions de transfert des fonctionnaires sont plus conformes au système de la fonction publique d'emploi. Les fonctionnaires de carrière supposent la polyvalence des fonctionnaires. Cependant, si la polyvalence présente des avantages, elle a aussi des limites, car elle ne favorise pas le développement des fonctionnaires dans une perspective d'évolution de carrière. Cependant, certaines grandes administrations organisent la mobilité géographique. Cela fait rarement partie d'une approche rationnelle. De plus, les hiérarchies accordent peu d'importance à la mobilité professionnelle des fonctionnaires, considérée comme une difficulté administrative et un atout pour ouvrir et accumuler diverses compétences.

De plus, la souplesse du mode d'embauche des contractuels encourage les abus. Ce modèle dérogatoire devient un modèle de recrutement en soi. Cela pose des inconvénients dans la gestion des carrières de ces individus et des motivations, conduite et déontologie de service public de leurs agents recrutés au coup par coup sans protection juridique adéquate.

Le développement désordonné des ressources humaines est dû, d'une part, à la forte interférence des facteurs politiques, et, d'autre part, à l'incapacité de l'État à mener des réformes administratives à long terme, ce qui se traduit par un affaiblissement, sinon disparu, les ressources humaines. Les valeurs fondatrices du service public. Dans ce système totalement archaïque, les métiers et les qualifications des fonctionnaires vont progressivement perdre de leur consistance

En effet, les affectations et promotions internes limitent le potentiel de montée en compétence des fonctionnaires, tandis que la séparation des grades laisse une marge de manœuvre à l'exécutif pour assurer une allocation optimale des ressources. La conception de la loi et la mise en œuvre inadéquate de la gestion des ressources humaines permettent de profiter des possibilités offertes par la loi.

Les fonctionnaires ont toujours le sentiment que leur carrière est stable. En tant que tels, ils n'ont pas cherché à partir car ils ont offert des assurances que la relation de travail entre le gouvernement et les fonctionnaires, qui se considéraient comme un moyen de motiver les fonctionnaires, ne serait pas perturbée.

Dans le même temps, le développement et la progression de cette carrière sont trop lents en raison de la bureaucratie du processus judiciaire qui détermine les conditions de chaque étape de la carrière du fonctionnaire. A titre d'exemple, on constate que la promotion d'un échelon à un autre supérieur requiert au moins cinq (05) ans d'ancienneté à ce niveau

Comme condition pour passer les examens professionnels, faute de quoi les fonctionnaires doivent justifier de dix (10) ans d'ancienneté inscrits au le niveau scolaire dans la liste des

qualifications. Outre d'autres obstacles administratifs à l'accélération de carrière, tels que la disponibilité de postes budgétaires vacants, qui représentent tous des procédures lourdes pour le pouvoir exécutif vis-à-vis de ses fonctionnaires,

Dans ce contexte, une évolution de la situation des ressources humaines et de la culture du service public, fondée sur l'obligation formelle d'assurer ce dernier, dans un rapport dynamique à une culture d'engagement à délivrer des services publics de qualité au moindre coût de l'exécutif et devenir une obligation de réciprocité principale entre les citoyens. Celle-ci se substitue à la relation officielle de l'administration ou des usagers et nécessite un changement de pratique et de réflexion basé sur le comportement des agents de l'État.

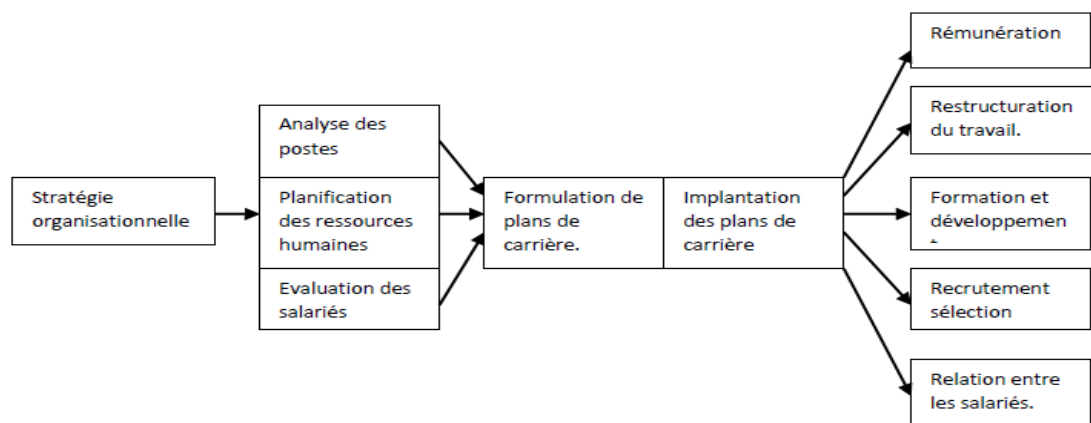
La situation décrite plus haut du modèle de gestion des ressources humaines dans la fonction publique ne permet pas l'émergence de compétences et de qualifications, ni la spécialisation des comportements autour des valeurs de la fonction publique, ni l'encouragement de la justice. (Beldjelalia, 2013, pp. 21-23)

## 2. Généralité sur la gestion des carrières :

La gestion de carrière est l'un des principaux objectifs de la fonction des ressources humaines. Lorsqu'un besoin de main d'œuvre se déclare dans une organisation elle a le choix de recruter sur le marché du travail ou de trouver au sein de sa propre structure la ou les personnes nécessaires, donc elle envisage dans ce cas le recours à la structure interne. La question se pose immédiatement de l'intérêt que l'entreprise peut trouver à construire une relation stable avec ses salariés. Pour d'autres, il s'agit d'accompagner la croissance par l'intégration et la fidélisation d'un nombre significatif de nouveaux fonctionnaires tout au long de leurs vies au sein de l'organisation.

### 2.1 La position de la gestion des carrières au sein de la GRH :

**Figure 2:** La gestion des carrières au cœur de la GRH.



**Source:** (Guerin, 1992, p. 50)

Selon CERDIN Jean-Luc, Vade-mecum, « La gestion de carrière contribue à l'atteinte des objectifs définis par l'organisation en participant à la satisfaction des besoins en ressources humaines de l'entreprise tout en déterminant les paramètres de développement des employés. La planification de ces ressources pour faire progresser le management est l'incarnation de la stratégie des organisations en matière de ressources humaines ». Dans ce contexte, la gestion des carrières apparaît comme faisant partie intégrante de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. (Cerdin Jean-Luc, 2000, p. 23)

## **2.2 Définitions de la gestion des carrières :**

L'expression « gestion des carrières » comprend les termes « gestion » et « carrière ».

Tout d'abord, la notion même de carrière mérite d'être clairement définie pour savoir ce qui est géré par l'entreprise et les employés.

### **2.2.1 Définition de la carrière :**

Une carrière dans une organisation consiste en une succession d'emplois, de missions, elle est aussi définie comme une série de tâches et d'activités liées au travail d'une personne tout au long de sa vie. et qui sont associées à des attitudes et des réactions particulières à l'égard desquelles elle reçoit une contribution.

« Une carrière est une succession d'emplois et la gestion d'une carrière comprend la surveillance du passé, du présent et du futur de l'affectation d'un collaborateur au sein des structures de la société ». (Peretti. Jean-Marie, 2004-2005, p. 219)

Pour le dictionnaire Larousse : « profession à laquelle on consacre sa vie ; ensemble des étapes de cette profession » (Dictionnaire Larousse, 1997, p. 94)

La carrière fait référence à la trajectoire de carrière d'une personne depuis son entrée jusqu'à sa sortie d'une organisation, ce qui suppose une stabilité d'emploi à long terme, mais les entreprises et les employés sont de plus en plus réticents et incapables de s'engager à long terme.

### **2.2.2 Définition de la gestion des carrières :**

La carrière correspond au cheminement professionnel que l'individu peut se définir comme une succession de positions occupées au cours de sa carrière.

Pour Jean-Marie Peretti il définit la GC comme suivant : «une carrière dans une entreprise, c'est une succession d'affectations. La gestion de carrière inclut le suivi dans la passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise. Elle apparaît comme un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désirs exprimés par les salariés. Cet équilibre se traduit dans les décisions de recrutement, de formation et de mobilité interne. Pour gérer une carrière, il faut tenir compte à la fois des besoins de l'entreprise et du potentiel et des désirs de chaque employé.». (Peretti, 1998, p. 239)

Pour CERDIN Jean-Luc «La gestion de carrière est une activité de l'organisme conçue pour répondre à ses besoins futurs, notamment la sélection, l'évaluation, l'affectation et le perfectionnement des employés.» (Cerdin Jean-Luc, 2000, p. 27)

« Pour ce qui est de la composante organisationnelle, la gestion des carrières consiste, à planifier les mouvements et changements de main d'œuvre, dans le but de retenir les employés compétents et de combler les besoins organisationnels futurs. C'est donc, un système qui concilie les aspirations professionnelles des salariés et les besoins de l'organisation. La mise en œuvre de ce système exige de l'entreprise qu'elle procède à l'analyse de l'information accumulée, à partir, des évaluations formelles ou informelles du rendement, de manière à pouvoir, ensuite, repérer les salariés les plus performants et les encourager à accéder à des postes, comportant, de plus grandes responsabilités, en leur offrant, bien évidemment, des conditions favorables et propices à leur développement. ». (SHIMOR, 2002, p. 350)

### **2.3 Les étapes de la carrière des salariés :**

Selon CHLOE Guillot-Soulez, « Le perfectionnement professionnel est un processus continu qui comporte quatre phases.

- **La période exploratoire :**

En début de carrière, l'individu cherche sa « voie ». Il fait l'expérience de divers choix professionnels et de différents types d'organisations.

- **Etablissement et progression :**

Ici, la réussite professionnelle se définit comme une série d'initiatives organisationnelles telles que promotion ou mutation.

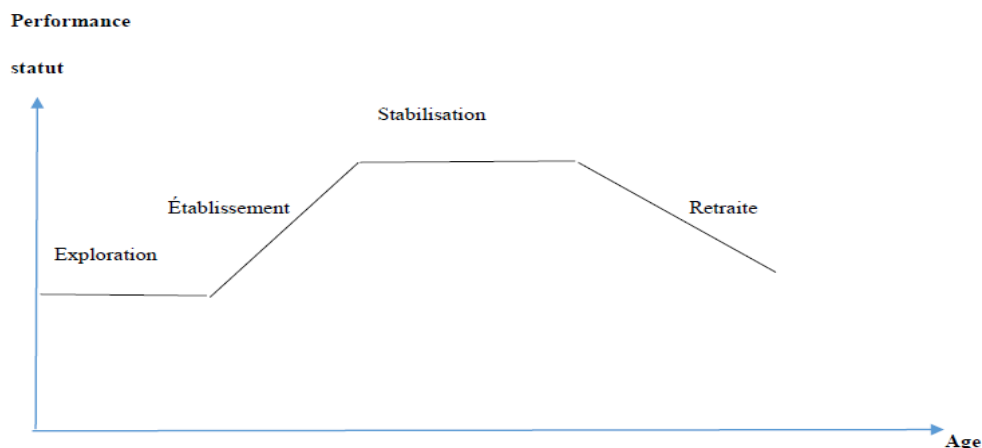
- **Croissance, maintien ou stagnation :**

Cette période correspond à la période de « mi-carrière ». Un individu peut toujours être disposé à progresser dans la hiérarchie ou préférer rester à votre poste actuel. Stagnant cela peut aussi arriver si l'employé a atteint son plein potentiel, ou si l'organisation est en faute de croissance, il n'y a aucune chance de lui présenter.

- **La période de détachement graduel :**

L'individu se désengage progressivement de sa carrière, soit « forcé » par le progrès technique ou ses propres défaillances, soit il décide de se retirer psychologiquement de la sphère professionnelle. Cette période est ponctuée par le retrait » (Chloe, 2015, p. 56)

**Figure 03 : Les étapes de la carrière**



Source : (Cerdin Jean-Luc, 2000, p. 110)

## 2.4 Les objectifs et l'importance de la gestion des carrières :

### 2.4.1 Les objectifs de la gestion des carrières:

Selon CERDIN J L, « Il existe trois éléments clés à la gestion des carrières:

- 1) Contribuer à la satisfaction des besoins de l'organisation, tant en termes de main-d'œuvre et de compétences désirées, moyens de satisfaire les besoins immédiats et futurs de l'organisation en matière de ressources humaines.
- 2) Répondre aux aspirations des employés sur une base individuelle. Ça veut dire que : intégrer les besoins et les aspirations individuels aux aspirations et aux objectifs organisationnels.
- 3) Fidéliser une partie des salariés et ainsi la notion de gestion de carrière présuppose la stabilité de l'emploi, un bon salaire, un avenir de travail relativement bien planifié et prévisible et une formation professionnelle adéquate.». (Cerdin Jean-Luc, 2000, p. 16)

### 2.4.2 L'importance de la gestion des carrières :

De nombreux auteurs s'accordent à le définir comme un processus de conciliation des besoins individuels et organisationnels. Le tableau suivant répertorie les besoins individuels et organisationnels auxquels la gestion de carrière peut répondre.

**Tableau n°02 : L'importance de la gestion des carrières**

L'importance de la gestion des carrières	
<p><b>Pour les individus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-jouir d'une sécurité d'emploi dans la mesure du possible ;</li> <li>-pouvoir développer leurs compétences ;</li> <li>-s'intégrer dans l'entreprise, être considérés comme des membres à part entière de celle-ci ;</li> <li>-satisfaire leurs besoins d'estime et de reconnaissance (augmentation de leurs responsabilités, de leur pouvoir, de leur influence,...etc.) ;</li> <li>-se réaliser au travail en permettant le développement et l'utilisation de leur potentiel dans l'accomplissement de leur travail.</li> </ul>	<p><b>Pour l'organisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-utiliser et développer le potentiel humain dont elle dispose ;</li> <li>-améliorer sa flexibilité ;</li> <li>-mettre en place une relève de qualité ;</li> <li>-renforcer sa culture ;</li> <li>-mobiliser les employés en vue d'atteinte de ses objectifs.</li> </ul>

Source : (SHIMOR, 2002, p. 351)

## 2.5 Relation entre la gestion de carrière et les autres activités de GRH :

- **Analyse des postes:**

L'analyse des tâches est essentielle à la planification de carrière car elle est utilisée pour identifier les connaissances, les compétences et les attitudes pertinentes au développement de carrière. Les employés peuvent également utiliser ces informations pour développer leurs propres plans de carrière.

Cependant, la gestion de carrière basée sur l'analyse des postes comporte certains risques, d'une part, la description de poste est limitée, ce qui peut être préjudiciable au développement de carrière. D'autre part, la rapidité des changements technologiques et les objectifs des organisations rendent difficile la prédiction des nouveaux rôles dont les entreprises auront besoin à l'avenir. Il faut donc donner plus de flexibilité au contenu des postes de travail et permettre des changements fréquents de ceux-ci, et maintenant on parle même d'une certaine polyvalence des postes de travail.

- **Planifier les ressources humaines :**

La gestion de carrière est reliée à la planification des ressources humaines et ces besoins sont établies en fonction des plans et des objectifs de l'organisation de ces besoins en main d'œuvre, à la fois en termes **qualitatifs** et **quantitatifs**, et de ces prévisions quant aux ressources nécessaires pour combler ces besoins.

- **Le recrutement :**

Lorsqu'elles ont des postes à pourvoir, de nombreuses organisations donnent la priorité aux employés qui les entourent déjà, ne se tournant vers des étrangers que lorsque les candidats internes ne répondent pas aux exigences de ces postes.

- **La sélection :**

Les employeurs doivent également identifier des critères de sélection permettant d'identifier et de sélectionner les salariés afin de les affecter à des emplois plus intéressants et d'augmenter leur mobilité.

- **La rémunération :**

La rémunération correspond à l'ensemble des tâches et responsabilités de l'emploi et peut être majorée en fonction du taux de satisfaction des objectifs assignés à chaque travailleur.

- **L'évaluation du rendement :**

L'évaluation des performances peut être utilisée comme un outil pour le développement de carrière des employés, obligeant les superviseurs à jouer un rôle de soutien et de renforcement. En résumé, l'évaluation se fait selon des objectifs quantifiables, mesurables et contrôlables.

- **Le développement des compétences:**

Cette activité fait partie intégrante de la gestion de carrière. À cette fin, l'entreprise utilise une variété de moyens, y compris la formation continue, les simulations, etc.

Après avoir placé la gestion de carrière dans la gestion des ressources humaines, il est nécessaire de clarifier le concept de gestion de ce sujet.

(SHIMOR, 2002, p. 351)

## 2.6 L'actualité de la gestion des carrières dans les administrations publiques :

La réalité de gérer des carrières au sein de la fonction publique est qu'elle est positionnée de manière plus rigide à travers un ensemble de réglementations spécifiques qui permettent de prévoir et de gérer les futurs postes que les fonctionnaires pourraient occuper. Ainsi, pour l'administrateur public, de ce point de vue, le fonctionnaire ne recherche qu'une carrière similaire aux carrières des autres fonctionnaires appartenant à la même agence, et il souhaite une carrière plus efficace, pleinement épanouie et réussie.

On peut distinguer, une administration performante et professionnelle se distingue par la qualité de ses opérations de recrutement et l'organisation de la carrière de la fonction publique. Des systèmes d'appréciation et d'évaluation fiables existent pour prendre des décisions relatives à la carrière de chaque fonctionnaire sur la base d'une évaluation juste et objective d'une certaine qualité et performance afin de reconnaître objectivement les fonctionnaires pour leurs compétences.

En ce qui concerne les carrières, les fonctionnaires sont recrutés tôt dans leur carrière, et ils doivent demeurer à la fonction publique pendant la plus grande partie de leur vie active. Le recrutement s'effectue à partir d'un diplôme et d'un examen d'entrée dans la fonction publique. La promotion s'articule autour d'un système de grades liés à chaque individu, pas à un poste précis. Ce type de système est caractérisé par des occasions limitées d'accéder à la fonction publique en milieu de carrière. et l'accent mis sur la progression de carrière. (<https://www.fonction-publique.gouv.fr/collection-outils-de-la-grh>)

Le système de « carrière » tend à promouvoir des valeurs collectives lors de l'entrée dans des sous-groupes spécifiques de fonctionnaires, avec un sentiment de sous-développement collectif entre grades et entre « corps ». L'inconvénient est qu'il est plus difficile de se concentrer sur la performance et la responsabilité personnelle. Les systèmes plus axés sur l'emploi ont tendance à avoir moins de valeurs partagées au sein de la direction que les systèmes "professionnels", mais peuvent créer des liens plus forts entre la hiérarchie et le statut.

La difficulté reconnue par l'exécutif est la lourdeur et la diversité du cadre réglementaire du fait des difficultés rencontrées par les responsables des différents exécutifs pour mettre en œuvre l'ensemble de ces réglementations. La difficulté de faire correspondre texte et pratique et la nécessité de réduire l'écart entre eux pour assurer le bon fonctionnement de l'exécutif et plus généralement l'État de droit.

La logique de carrière de la fonction publique donne aux fonctionnaires l'avantage d'avoir un « poste statutaire et d'encadrement » et ne peut donc pas se référer à l'État comme un contrat de

travail entre employeurs et fonctionnaires employé Précisera sa situation personnelle. (Mr Rachid, 2005, p. 56)

L'organisation des carrières, en droit, n'est pas négociée ; il n'existe pas de convention collective, mais un "statut" défini par voie législative et réglementaire : le statut général de la fonction publique peut être complété par des règlements spécifiques propres à chaque agence. La logique de ce statut se traduit par l'organisation de groupes de fonctionnaires hiérarchisés.

De plus, l'existence d'une grille d'indices des salaires permet d'appréhender l'espace réel de promotion de la carrière d'un fonctionnaire, afin que le fonctionnaire puisse se positionner dans la catégorie appropriée et synchroniser avec sa carrière des intervalles ou seuils minimaux et maximaux. Grades et qualifications

Dans ce contexte, la réussite professionnelle des fonctionnaires et leurs mesures reposent traditionnellement sur des outils d'évaluation liés à la rémunération et au classement.

D'après les recherches menées sur la gestion des ressources humaines dans le secteur public, on souligne qu'il y a un manque de réflexion réelle dans la gestion des ressources humaines, car tout est prévu et planifié, et le chef du service du personnel n'a que l'application des directives de l'administration centrale.

(Le journal, 2008)

La Prise de décisions relatives à la gestion des RH incarne le lien étroit entre l'administration locale et centrale, une théorie bureaucratique caractérisée par la complexité de la prise de décision par les fonctionnaires, en particulier dans les cas sensibles. Les personnes sensibles qui ont besoin de prendre une décision adéquate en temps réel, à travers laquelle régler la situation des fonctionnaires concernés.

(Sayhi, 2010, p. 28)

### **3. Pratiques relatives à la gestion de carrière :**

Le management de carrières regroupe plusieurs activités qui permettent l'épanouissement et le développement des ressources humaines, elles peuvent être résumées en :

#### **1- Le recrutement :**

« Recruter est acte du management. Sa spécialité est d'avoir un impact immédiat sur la vie des personnes et sur celles de l'entreprise très classiquement; le recrutement est la conclusion d'une série de rencontres et de mise au point entre au moins deux personnes, un employeur et un individu dont les compétences professionnelles répondent à la demande de celui-ci

Selon la complexité de cette demande et la taille de l'entreprise qui recrute une troisième personne pour intervenir qui est le consultant, qu'il soit interne à l'entreprise, la qualité de son conseil et sa capacité à mettre en relation les souhaits de recruter et le profit du candidat sont l'image de son savoir faire ». (Moulet, 2004, p. 05)

## **2- La formation :**

«La formation correspond à une série d'activités d'apprentissage prévues. Son objectif est d'acquérir des connaissances qui faciliteront l'adaptation des personnes et des groupes à leur milieu social et professionnel. Elle participe à l'atteinte des objectifs d'efficacité de l'organisation. La formation est nécessaire dans l'organisation et est généralement destinée à la réalisation d'objectifs spécifiques pour un groupe d'employés donné.». (Gagnon, 2003, p. 86)

## **3- La promotion :**

Il est possible de définir la promotion comme suit :

«Passage d'un diplôme à un diplôme supérieur, action de promotion de plusieurs personnes à des fonctions supérieures, un groupe de personnes suivant le même parcours de formation au cours d'une même période ». (Pretti, 2003, p. 179)

### **3.1 Le processus de recrutement :**

#### **3.1.1 Définition du processus de recrutement:**

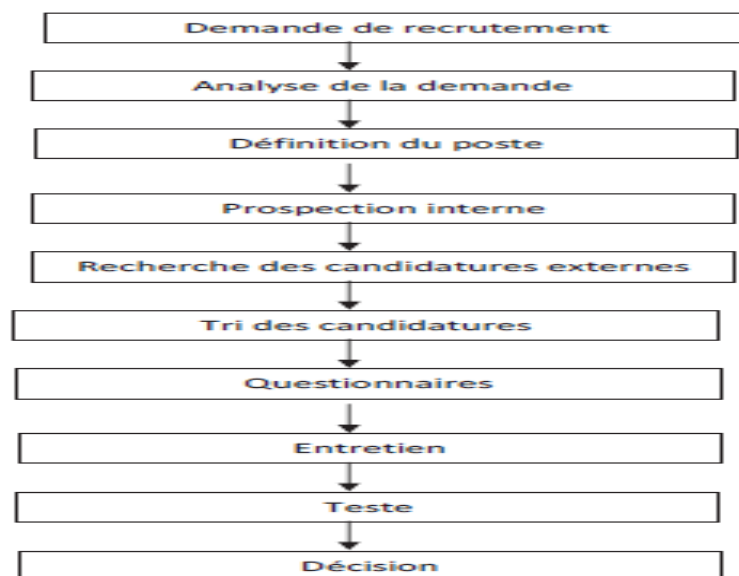
Le recrutement est généralement défini comme une série d'activités visant à fournir à une organisation un nombre suffisant de candidats qualifiés afin de sélectionner la personne la plus apte à combler un poste disponible.

« Dans le langage courant, le recrutement est utilisé un terme générique désignant l'ensemble du processus d'embauche ». (Azzopardi, 2000, p. 15)

#### **3.1.2 Les étapes du recrutement :**

Les différentes étapes du recrutement s'articulent selon le schéma indicatif suivant :

**Figure 04 :** présente le processus du recrutement



Source : (Peretti.J, 1987, p. 81)

- **La demande de recrutement :**

Selon PERETTI J, m « La demande de recrutement en règle générale du responsable hiérarchique directement concerné ». (Peretti.J, 1987, p. 82)

« L'origine de la demande peut être :

- La conséquence d'une action de mobilité interne (promotion, mutation) ;
- D'un ajustement tactique (remplacement suite à un départ, une maladie par exemple) ;
- D'une décision stratégique (création de nouvelles tâches, changement dans le volume de production, innovation technique) ;

La demande du recrutement fait l'objet d'un examen hiérarchique ». (Bierty, 2000, p. 144)

- **L'analyse de la demande:**

Le service du personnel analyse le dossier de candidature envoyé par le service concerné.

La demande comprend une série d'informations des ressources humaines qui vérifient et analysent la possibilité d'améliorer la production avant d'ajouter ou de maintenir la main-d'œuvre.

- **Définition du poste :**

Lors du recrutement, il est important d'identifier et de déterminer les exigences et les critères pour les postes statutaires. En effet, l'efficacité d'un bon recrutement dépend d'une approche

bien définie, il faut présenter les candidats aux postes et intégrer ceux qui sont retenus. Les descriptions de poste doivent être aussi proches que possible de la réalité.

- **La recherche des candidatures :**

**A/ La prospection interne :** PETIT, F : « Il sera tout à fait irrationnel d'aller vers l'extérieur pour répondre à un besoin avant d'exploiter les sources internes, du moment que les salariés déjà existant constituent un besoin très important, c'est pour ça que nous trouverons que les postes de maîtrise et d'encadrement vacant sont généralement proposés aux salariés de l'entreprise. Pour répondre à leurs motivations et de les satisfaites au travail.

La prospection interne repose sur :

- L'existence d'un système d'information sur les postes pouvoir (les journaux d'entreprises, les affichages, les notes de service).
- L'existence de plan de carrière : les agents sont appelés à occuper le poste en remplissant les conditions afin d'occuper le poste.
- L'exploitation directe des fichiers existant : le tri à partir des informations nécessaires et des critères de sélection.

La prospection interne, a comme avantages la bonne connaissance de l'entreprise et des salariés et la diminution des risques d'intégration.

Néanmoins, cette prospection interne à des inconvénients comme la difficulté de gestion des échecs et l'absence de sang neuf ». (Petit, 2000, p. 49)

**B/ La prospection externe:** « la recherche des candidatures externe renvoie aux différentes motivations :

- Le souci d'alimenter le potentiel de l'entreprise par des jeunes diplômés ou de collaborateurs ayant capitalisées de l'expérience.
- L'inexistence du profil recherché au sein de l'entreprise.
- Le souhait de comparer ses employeurs aux candidats externes, pour améliorer la qualité de recrutement et de disposer d'information sur les niveaux normatifs du marché du travail ». (Citeau, 2002, p. 80)

- **Le tri des candidatures :**

La sélection débute par l'analyse des lettres de candidatures. La première confrontation des caractéristiques du candidat avec les exigences du poste (âge, formation, expérience, voire prétentions) a permis une amélioration significative.

Le tri de candidature consiste en :

- « Curriculum Vitae (CV) : le CV est une analyse synthétique d'informations bibliographiques utilisées pour rendre une décision relative à l'avenir ». (Bierty, 2000, p. 158)
- « Lettre de Motivation: elle accompagne souvent le CV, elle permet d'identifier les intentions et les aspirations affichées par le candidat ». (Weiss, 1999, p. 67)

- **Le questionnaire :**

« Le questionnaire permet d'entrer en contact avec les candidats qui seront soumis des questions similaires afin de faire ressortir et d'évaluer les différences de fond, aussi de confirmer certains points qui ne sont pas claires dans le CV.

Il facilite la tâche de recrutement dont il décortique l'expérience professionnelle décrite et d'entre des conclusions sur compétences, puisqu'il est plus informatif que le CV ». (Peretti.J, 1987, p. 88)

Donc le questionnaire d'embauche permet à l'entreprise de réunir sur la personnalité du candidat les éléments qui lui sont nécessaires pour prendre sa décision.

- **L'entretien :**

L'entretien est une étape cruciale du processus de recrutement, et c'est à la fois l'outil le plus utilisé et celui considéré comme le moins efficace.

« L'entretien cherche à valider les hypothèses sur un candidat et à entrer en contact avec lui en lui présentant l'entreprise lui fournit des informations suffisantes, claires et attractives sur le poste et son contexte ». (Peretti.J, 1987, p. 93)

**La réussite d'un entretien d'embauche nécessite :**

- Conditions physiques et psychologiques
- L'interview doit avoir une double capacité : capacité d'organisation et capacité psychologique, c'est-à-dire que l'interview doit être impossible, éviter la domination de l'entretien, et les contradictions entendues à maintes reprises.

- **les tests :**

Les candidats sélectionnés à l'issue de la phase précédente peuvent être testés.

Leurs objectifs sont doubles :

- Mettre en évidence les éventuelles faiblesses pouvant constituer des contre-indications au poste.
- Catégoriser les compétences des candidats disponibles à la sélection, et l'adéquation entre leurs profils respectifs et les profils d'emploi.

**- Les testes peuvent être classés en trois (03) catégories :**

A/Tests psychologiques : capacités spécifiques (vision, motricité, etc.) sur une tâche donnée.

B/Tests cliniques : conçus pour identifier la personnalité du candidat.

C/ Test de situation : conçu pour intégrer des éléments de tâche et des éléments de personnalité dans le but de placer le candidat dans une situation qui se rapproche le plus de sa future situation professionnelle.

- **La décision :**

Dans cette étape, le recruteur transmet toutes les informations recueillies sur le candidat sélectionné au supérieur hiérarchique, qui prendra la décision finale d'embauche.

Les décisions prises ne reflètent pas la lettre d'engagement.

Une fois la décision de recruter un candidat prise, il convient d'accueillir le nouveau collaborateur à la date convenue et de veiller à son accueil et son intégration dans les meilleures conditions possibles. La période d'intégration est plus longue que la simple période d'accueil.

Dans les entreprises à fort taux de turn-over, on a vu beaucoup de nouveaux embauchés partir pendant la période d'essai, qui dure plusieurs mois, voire parfois un an, ce qui signifie qu'un suivi intégré doit se faire entendre longtemps avant que les nouveaux embauchés ne se présentent. Sur un système d'appréciation générale, ce suivi se fait généralement à un rythme relativement rapide avec des entretiens individuels, trois (03) mois, six (06) mois, et un an plus tard pour chaque cas.

### **3.1.3. Les objectifs spécifiques du recrutement**

- Fournir à l'entreprise les objectifs dont elle a besoin et dont elle aura besoin en fonction de la planification des ressources humaines et de l'analyse des emplois.
- Assurer le succès du processus de sélection en augmentant le nombre de candidats qualifiés.

- Se conformer aux normes de l'entreprise concernant les programmes d'équité en matière d'emploi et les considérations juridiques et sociales qui affectent la composition de la main-d'œuvre.
- Réduire le risque de départ anticipé des candidats embauchés par l'organisation parce que les profits ne correspondent pas aux valeurs de l'organisation.
- Améliorer l'efficacité organisationnelle à court et à long terme.

L'atteinte de ces objectifs devra faciliter l'embauche de candidats qualifiés qui continueront à servir l'entreprise et à améliorer la qualité de vie au travail. Le recrutement est essentiel car il fournit à une organisation les compétences dont elle a besoin pour mettre en œuvre sa stratégie.

### **3.1.4 La réalité du recrutement dans la législation algérienne:**

Soucieux d'établir de l'ordre de réaliser (accomplir) un équilibre socioprofessionnel et de protéger le droit des travailleurs, l'état algérien a régi (diriger) des lois fixant les conditions de recrutement et leur respect par les deux vis-à-vis, en l'occurrence le recruteur et le recruté.

Les critères (épreuves) concernant l'âge, la nationalité, la jouissance des droits civils et civiques ainsi que l'aptitude physique, se résume comme suit :

L'une des conditions et modalité de recrutement majeur et l'âge minimum requis pour un recrutement ne peut en aucun cas, être inférieur à (16 ans), sauf dans le cas de contrat d'apprentissage établie conformément à la réglementation en vigueur.

Le travailleur mineur ne peut être recruté que sur présentation d'une autorisation établie par son tuteur légal. (La loi N°90-11 du 21/04/1990 Article 15).

Néanmoins (tendit que), dans quelques rare exceptions « l'employeur peut procéder au recrutement de travailleurs étrangers lorsqu'il n'existe pas une main d'œuvre nationale qualifiée ». (Loi N°90-11 du 21/04/1990 Article 21).

En ce qui concerne les personnes handicapées, cette exception est dictée par la loi N°90-11 du 21/04/1990 dans son article 16 qui dit que : « les organismes employeurs doivent réserver les postes de travail à cette catégorie de personne, selon les modalités qui seront fixées par voie réglementaire ».

(Yahiaoui, 1997, pp. 14-17)

## **3.2 La formation.**

### **3.2.1 Définition de formation :**

Selon PERETTI, J M : « C'est un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide des quels les personnels sont encouragés à améliorer ses connaissances, son comportement, ses attitudes, ses compétences et ses capacité mentale d'atteindre les objectifs de l'organisation et leur capacité personnelle ou sociale d'adaptation à leur environnement.et d'accepter convenablement leurs tâches présentes et futures.». (Peretti J. , 1991, p. 68)

Selon SOYER, J : « La formation, véritable éducation professionnelle permanente, est un instrument majeur de la valorisation du potentiel humain de l'entreprise. Il s'agit de préparer en permanence les hommes, aux exigences de demain sans ignorer, pour autant, leurs besoins spécifiques ». (Soyer, 2000, p. 172)

### **3.2.2 Les objectifs de la formation :**

« Dans toute entreprise la Direction des ressources RH doit faire face à un double impératif : mettre en place des actions de formations individualisées efficaces, en prenant en considération le facteur temps et le coût.

c'est à dire la logique de Formation est appelée à concilier entre des paramètres qui sont par nature contradictoire d'une part de ne pas perturber l'organisation du travail à l'occasion de l'expédition des employés pour suivre des actions de formation et d'une autre part de favoriser l'exigence du choix d'optimisation des ressources , par l'identification des ressources de production cachées dans le potentiel humain des travailleurs .Aussi , il s'agit de prévoir les différents types d'évolutions des métiers , et par conséquent définir une stratégie d'adaptation qui mis en relief les nouveaux besoins de chaque prestation de travail et les profils des personnes .Tout en respectant le facteur cout lié à la formation et l'élément temps.

#### **A. pour L'entreprise :**

En ce sens, les principaux objectifs visés lors de la formation en entreprise consiste à :

- Développer les compétences et participer à l'amélioration de la performance de l'entreprise,
- Permettre à la DRH de repérer les salariés les plus qualifiés pour une promotion et éventuellement remplacer les départ en retraite,
- Faire progresser l'encadrement de l'entreprise dans ses compétences intellectuelles, sa culture, ses aptitudes à manager ;
- Répondre à un besoin professionnel (former aux métiers ou évidemment a leurs évolutions) ;
- Acquérir de nouvelles compétences,
- Aider à l'intégration des employés (trouver les clefs de la réussite),
- Permettre la possibilité de conversion des salariés qui perdent leur emplois, afin d'accéder a d'autre emplois exigeant une compétence différentes,
- Pour réaliser cette raison la politique d'entreprise en générale et celle inhérente à la Formation s'articule autour des fondamentaux suivants :

- L'organisation,
- l'amélioration du niveau de gestion,
- La recherche et le développement,
- La formation professionnelle continue des personnes,
- Dispenser d'une bonne qualité d'encadrement, sa motivation et certainement hausser les degrés de son implication,
- La fiabilité et la fluidité du système de communication.

### **B. Pour les salaires :**

La Formation professionnelle est un outil pour mieux orienter les conditions de l'organisation du travail dans un contexte de transformation.

Les impacts de la Formation sur les employés sont au nombre de trois :

#### **- L'adaptabilité :**

Rendre les employés capables d'exécuter les instructions des travaux demandes et de satisfaire efficacement aux besoins du changement,

#### **- Le développement psycho-social :**

La formation professionnelle continue permet la confrontation des individus en milieu professionnels, ce qui donne lieu à l'échange d'information et des expériences entre eux pour enrichir et développer le comportement des personnes.

#### **-La mise en valeur des compétences :**

Consiste à maintenir en degré élevé l'employabilité de la main d'œuvre et de développer les compétences exigées par le marché du travail. » (Mezaache, 2021-2022)

### **3.2.3 La réalité de la formation dans la législation algérienne :**

Très peu de textes législatifs ou réglementaires sont intervenus pour organiser la formation.

Cependant, la première action date de 1962, qui créèrent « la commission à la formation professionnelle » suivie aussitôt d'un décret qui contraignit les entreprises à créer un service formation. Action complète plus tard par la création d'un « conseil national consultatif de la formation professionnelle ». Ce dernier a pour objet, la participation à l'élaboration et à la définition de la politique nationale de la formation professionnelle.

En réalité, ce n'est qu'en 1982, que cette préoccupation se traduira à travers le décret n°82-298 du 04 septembre 1982 relatif à la législation et au financement de la formation professionnelle au sein de l'entreprise, affichant aussi plus judicieusement, les objectifs de cette pratique en matière de promotion sociale et du développement de l'entreprise. (Mentirm, 1986, p. 108)

Ce décret s'il a pour avantage de doter les travailleurs d'une formation professionnelle, d'un statut particulier, leur permettant aussi de conserver le salaire du dernier poste occupé, l'indemnité de l'expérience et les prestations sociales. Par contre, il subordonne l'accès à la formation aux résultats des testes et examens réalisés par l'entreprise et fixe certaines autres conditions.

Quand au formateur son statut a été reconnu à la même date (1982) est régi donc par le décret n°82-3001.

Le statut stipule que la formation peut être choisie parmi les travailleurs de l'entreprise en raison de son ancienneté ou de ses compétences pour des durées limitées par le même décret, dans le cas où l'entreprise ne dispose pas de compétences recherchées, elle peut faire appel à des vacataires.

### **3.3 La Promotion**

#### **3.3.1 Définition de la promotion:**

Selon PERETTI, J M : « La promotion c'est l'affectation d'un travailleur à un poste hiérarchiquement supérieur au poste actuel plus important, plus de responsabilité dans les activités sont plus important que celles du poste détenu actuellement et aussi l'augmentation du salaire ». (Peretti J. , 2002-2003, p. 105)

#### **3.3.2 La politique de la promotion :**

« Chaque organisme opte (adopte) une politique de promotion qui lui est propre afin d'atteindre ses objectifs en prenant en considération les qualités, les aptitudes et les potentiels des cadres. Cette politique facilite les procédures de promotion lors de l'existence de poste vacants donc elle est considérée comme étant une pratique exclusive qui consiste à promouvoir au niveau interne les employés de l'organisme au détriment (préjudice) d'un recrutement externe des candidats ». (Shimon, 2002, p. 116)

Selon Jean Marie PERETTI, il existe deux politiques de promotions :

- **La promotion au coup par coup :**

Elle ne se base (soubassement) ni sur une gestion prévisionnelle de l'emploi ni sur un système d'appréciation, autrement dit, elle n'est pas organisé. Elle se caractérise par la rapidité à pouvoir le poste vacant en l'absence des moyens d'évaluation. Dans ce cas, préciser le problème de la promotion ne se pose lorsqu'il ya vacance de poste.

Par exemple : quand j'ai un poste de niveau (N) est vacant (inoccupé), les responsables de niveau (N+1) et (N+2) vont le remplacer avec le choix pertinent, prenant en considération le type de formation externe ou diplôme.

- **La promotion de contrôle ou promotion organisée :**

Contrairement à la première politique de promotion, celle-ci repose sur une gestion prévisionnelle de l'emploi et système d'évaluation bien défini. Elle nécessite des prévisions de besoins de l'entreprise en matière de compétence et de potentiels. Bien méthodique, elle fonctionne selon des plans de remplacement ». (Peretti. J, 2003, p. 115)

### **3.3.3 Les objectifs et l'importance de la promotion :**

- **Les objectifs de la promotion**

Dans la politique de promotion, l'organisation vise la réalisation d'un ensemble d'objectifs à la fois organisationnelles. Ces objectifs s'énumèrent ainsi :

- Veiller à l'utilisation rationnelle et méthodique des talents et en particulier à leur stabilité dans l'emploi (fuite des cadres).
- Mettre en place un système fiable de la gestion des carrières afin de répondre positivement aux aspirations des salariés.
- Augmenter régulièrement et selon la production les salaires des travailleurs afin d'améliorer leur situation professionnelle.
- Motiver les salariés sur le plan professionnel et expérimental en leur élevant leur niveau de connaissance et en améliorant leurs capacités ». (Mathis.L, 1982, p. 73)

- **L'importance de la promotion:**

Selon CADIN, L: la promotion peut :

- Oblige les salariés à sortir d'une habitude professionnelle.
- Constituer une importante source de motivation individuelle.
- Favoriser enfin la collaboration entre les différents services et permet la diffusion des techniques de gestion et de contrôle.
- Contribuer en visant le meilleur ajustement possible des ressources et besoins à optimiser l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise ». (Cadin. L, 1997, p. 126)

### **3.3.4 La réalité de la promotion dans la législation algérienne :**

« De nos jours, dans notre pays, on s'intéresse de plus en plus au monde de travail en raison de l'extension du secteur public, de l'influence de l'aspect socialistes du nombre croissant des travailleurs.

L'Algérie a en effet, connue des mutations extraordinaire juste après cette révolution socialiste, celle-ci l'ont incite à l'option de l'introduction d'une stratégie de réformes économiques et politiques depuis 1987, notamment la promulgation de la constitution de 1989 qui ont modifié. Particulièrement le système juridique régissant le secteur du travail, seul en mesure d'assurer la protection des travailleurs ». (Essaghir, 2000, p. 12).

Actuellement la loi N°90-11 du 21 Avril 1990 relative aux relations de travail, s'applique à tous les travailleurs des deux secteurs fondus (privé et publique économiques) exception du secteur de la fonction publique qui demeure régie par le décret N°85-59. Cette même loi, suscite, complètement par les textes juridiques et par la loi N°91-29 du 21 Décembre 1991

Contient un article inhérent à la promotion et qui stipule que ce suit :

Article 61 : « la promotion sanctionne une évolution dans l'échelle de qualification ou dans la hiérarchie professionnelle, elle s'effectue compte tenu des postes disponibles, de l'aptitude et du mérite des travailleurs ». (La loi N°91-29 du 21 Décembre 1991 Article 61).

Donc la promotion est un droit réservé aux travailleurs, garanti par la loi cet avantage se caractérise par l'avancement des travailleurs en termes de qualification dans le poste ou dans la hiérarchie professionnelle qui offre l'acquisition de responsabilité plus élargie.

La législation fixe aussi les critères de cet avancement qui sont :

- La responsabilité du poste (vacance).
- L'aptitude reliée à la compétence du travailleur dans l'occupation du poste.
- Le mérite qui caractérise le sérieux et l'assiduité du travailleur.

#### **4. L'apport de système d'appréciation dans la gestion des carrières :**

##### **4.1 Présentation du système d'appréciation :**

Selon BERNARD, Martony, Daniel Crozet : « L'appréciation est la première étape de tout programme de développement des carrières. Elle s'inscrit aussi dans une perspective d'amélioration des relations de travail en favorisant le dialogue entre les responsables hiérarchiques et leurs collaborateurs au cours des entretiens nécessaires à sa mise en œuvre ». (Bernard. Martony, 2008, p. 74)

## **4.2 Définition du système d'appréciation :**

On peut retenir la définition de C.H.BESSYRE des HORTS annoncées comme suit : « l'appréciation correspond à une procédure standardisée, le recueil d'information émises la hiérarchie sur le comportement professionnel de son personnel ». (C.H.BESSYRE des HORTS, 1983, p. 25)

D'après le maître (P) « l'appréciation est l'opération par laquelle l'encadrement fait périodiquement et par écrit le bilan de travail effectué par ces collaborateurs, étudier leur possibilité d'avoir et en discutant avec eux ». (C.H.BESSYRE des HORTS, 1983, p. 25)

## **4.3 Les méthodes du système d'appréciation :**

Il existe un nombre important de méthodes d'évaluation néanmoins les plus connues sont :

### **4.3.1 Les échelles de notation :**

Les échelles de notation sont la méthode d'évaluation la plus ancienne. Il permet l'évolution de types absolus, il intègre l'évolution d'une personne ou d'un projet selon plusieurs critères.

Il s'agit d'une question qui prend la forme d'une série de critères, et avant chaque critère nous mentionnons toute échelle qui permet d'indiquer le degré auquel un individu possède ou satisfait à chaque critère.

### **4.3.2 Le classement par rang :**

Il s'agit d'une méthode comparative ou relative qui consiste à établir une liste d'employés du meilleur au pire en fonction de critères donnés. C'est très simple, rapide et peu coûteux, et il est conseillé aux évaluateurs de choisir d'abord les meilleures et les pires comparaisons afin de faciliter le processus d'évaluation de plusieurs employés.

Celles-ci incluent la comparaison des individus aux virages ferroviaires à tous les autres nombres du groupe, et les distributions imposées (y compris la catégorisation des employés par catégorie ou groupe) sont des variables de la méthode de classement par rang.

### **4.3.3 Les incidences critiques :**

Il s'agit d'une méthode d'évaluation, dans laquelle il enregistre régulièrement les bons et les mauvais comportements qu'il observe chez ses employés. Ces actions doivent avoir un impact direct sur l'efficacité ou la performance, distinguant potentiellement un travail bien fait d'un autre.

La méthode de la liste des comportements est une suite logique de la méthode de l'influence clé. Et une fois qu'un grand nombre de comportements positifs ou négatifs sont identifiés, on peut dresser une liste des comportements les plus importants et leur attribuer un poids indiquant s'ils sont bons ou mauvais, puis n'évaluer que les comportements qui reflètent clairement son comportement. Observez parmi les subordonnés en vous référant à la liste écrite sur le formulaire.

#### **4.3.4 Les échelles basées sur les comportements :**

Voici une approche plus raffinée utilisant des taux d'incidence critiques, qui comprend :

- Lors d'un entretien mené par un analyste interne ou externe, l'employé soumet l'incidence du mauvais ou du bon comportement à la même personne.
- Un groupe d'employés ou d'analystes de 04 à 05 catégorise toutes ces actions dans un certain nombre de catégories.
- Formez un groupe dont la tâche est de catégoriser chaque catégorie de comportement dans les blocs 07 ou 09, de mauvais à excellent.
- On garde un seul comportement en bloc, et on obtient une échelle de cotation avec des exemples concrets de ce que l'on entend par comportement médiocre, accessible... pour chaque critère.

Les évaluations cochent simplement ces échelles et indiquent quel comportement reflète le mieux ce qui a été observé. (Petit Boulanger. Benabbou, 1993, pp. 395-397)

#### **4.4 Les techniques d'évaluation :**

##### **4.4.1 L'entretien d'évaluation :**

D'après MARSAL, L : « la technique d'évaluation la plus répandue, l'entretien de face à face présente quelques avantages mais aussi certaines limites menée par un spécialiste des ressources humaines interne ou externe à l'entreprise ou par un responsable hiérarchique dont dépend ou non l'intéressé, il peut apporter des informations précieuses sur les motivations et le fonctionnement du personnel de ce dernier. Bien conduit, il renseigne notamment sur la manière d'appréhender les problèmes, sa lucidité sur lui-même et ses qualités de communication.

Considérant l'intéressé comme un sujet et non seulement comme un objet que l'on cherche à évaluer, il présente à celui-ci de défendre ses points de vue, d'augmenter ses positions et finalement d'être assez actif dans sa propre évaluation.

En revanche, il existe fortement soumis à la subjectivité de l'interviewer et à la maîtrise que celui-ci peut en avoir. En laissant le champ libre aux projections personnelles, le risque est de

manquer de rigueur dans l'exploitation et l'interprétation des informations récoltées ou des comportements repérés lors de l'entretien.

De plus, quelque soit le professionnalisme de l'interviewer, ce type d'entretien ne peut prétendre être suffisant pour obtenir toutes les informations utiles à une évaluation de potentiel. En effet, il paraît particulièrement difficile, en restant assis autour d'une table, d'évaluer avec suffisamment d'objectivité certaines capacités spécifiques, comme la résistance physique ou le sens de l'organisation que d'autres approches permettront plus aisément d'appréhender ». (Marsal.L, 1998, pp. 39-40)

#### **4.5 Les objectifs et l'importance du système d'appréciation :**

- **Les objectifs du système d'appréciation :**

L'appréciation du personnel a alors pour objectif explicite d'asseoir les décisions des responsables de l'entreprise en matière de gestion du personnel.

D'après PERETTI, J M : « Le système d'appréciation est un élément essentiel de la recherche de l'équité, doit permettre :

- De favoriser la sensibilisation de l'encadrement à la dimension ressources humaines de son rôle.
- D'améliorer la gestion du potentiel humaine.
- De développer et mobiliser en permanence les compétences des salariés.
- D'améliorer la communication entre l'encadrement et le personnel.
- De créer un climat de travail plus favorable.
- Rendre plus rationnelles les décisions individuelles prises.
- De mettre en œuvre une gestion des compétences ». (Peretti.J.M, 2008, pp. 85-86)

- **L'importance du système d'appréciation :**

Selon BERNARD, Martony, Daniel Crozet : « Il existe de multiples raisons de se livrer à un exercice d'appréciation :

- Répondre à un vœu des salariés (savoir ce qu'on pense deux pour les cadres, évaluer leurs perspectives d'évaluation).
- Responsabiliser l'encadrement (empêcher les comportements discrétionnaire issus de jugement occultes).
- Faciliter la gestion du personnel (évaluation des potentiels, gestion des carrières).
- Favoriser la communication (dialogue supérieur subordonné).

- Servir de référence aux propositions d'augmentation de salaires.
- Fournir des données pour la formation.
- -Autre objectifs comme améliorer la productivité, rationaliser les décisions de gestion du personnel ». (Bernard. Martony, 2008, p. 74)

#### **4.6 L'apport du système d'appréciation dans la gestion des carrières :**

L'importance de facteur humain dans la gestion des entreprises n'est plus à démontrer et ce qu'elle que soit la taille de l'entreprise dans un contexte chaque jour plus concurrentiel, il est indispensable pour une entreprise et répondre e la façon optimal aux besoins de ses clients et même de pouvoir anticipé ces besoins.

Pour répondre à cette exigence de compétitivité, chaque entreprise doit parfaitement connaître les compétences dont elle a besoin et dont elle aura besoin face aux compétences dont elle dispose, seules les méthodes utilisées varieront mais le bute cherché sera fondamentalement toujours le même.

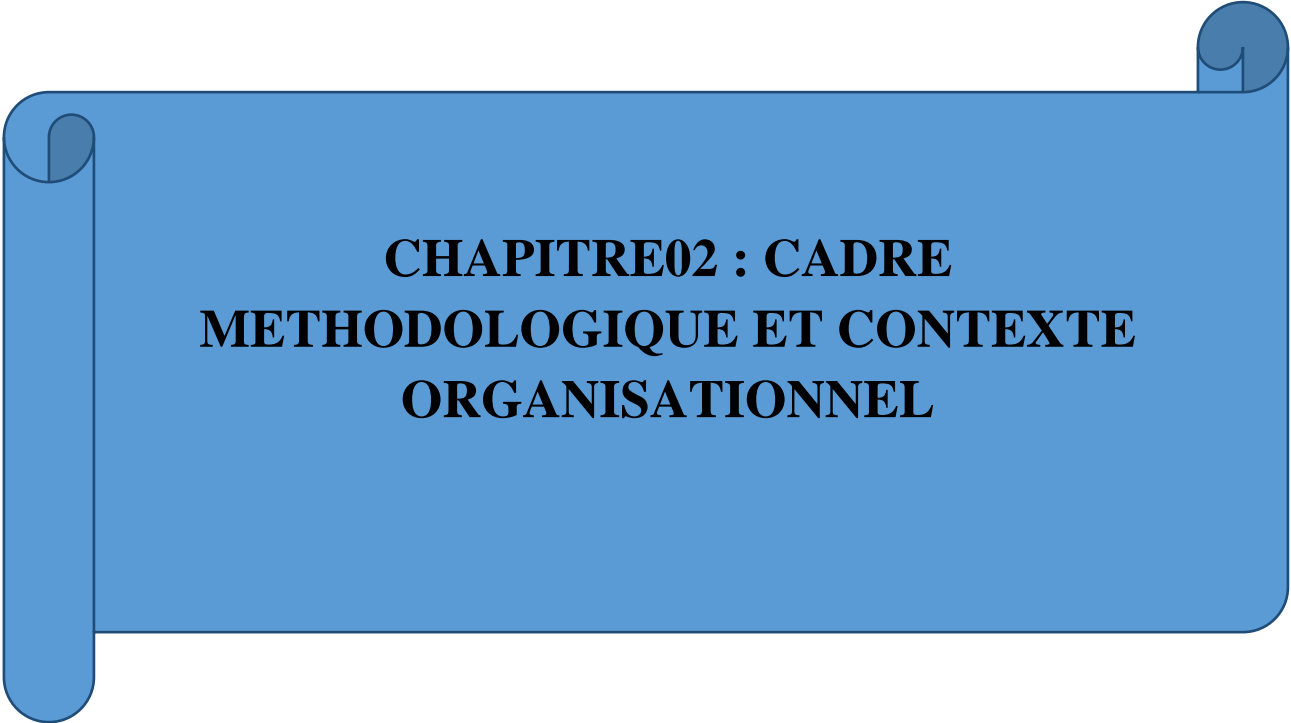
Le bute est double pour l'entreprise et ses salariés, en effet, la connaissance et la récompense de ses compétences ne peuvent que contribuer à la motivation des collaborateurs, taches que l'entreprise en retire des bénéfices en terme d'optimisation de la qualité des produits finis et / ou des services rendus et assure ainsi la continuité de sa compétitivité.

L'évaluation des compétences comporte plusieurs conséquences qui vont conduire à des modifications d'organisation :

Premièrement, l'évaluation des compétences va permettre de dégager le potentiel des individus qui leur permet d'accéder à un poste donné.

Deuxièmement, cela peut conduire à réparer les manques de compétences de certains individus, pour combles les besoins des salariés. Pour qu'ils puissent adapter le fonctionnement de leurs postes de travail, l'entreprise utilisera des outils de développement de compétences à travers la formation (stage, séminaire...).

Comme conclusion en peut dire que le système d'appréciation des ressources humaines est le pivot de toute action de formation qui vise d'évaluation de la carrière des salariés. Ceux-ci seront le résultat d'une évaluation de carrière.



**CHAPITRE02 : CADRE  
METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE  
ORGANISATIONNEL**

## **Chapitre 02 : Cadre méthodologique et contexte organisationnel**

L'objectif de ce deuxième chapitre est dans un premier temps de présenter l'approche méthodologique choisie pour mener cette étude. Par la suite, nous allons présenter le contexte organisationnel qui consiste l'organisme d'accueil «Direction des grandes entreprises ».

### **Section 01 : Cadre méthodologique**

Après avoir introduit le cadre théorique de la discipline, nous allons maintenant aborder le cadre pratique du développement de carrière dans la fonction publique, l'objet de cette section est de présenter la méthode et l'approche utilisées dans le cadre de l'étude et la population cible de notre étude et les outils nécessaires à la collecte d'ensembles de données.

#### **1. Démarche méthodologique :**

Pour la réalisation de notre travail et la vérification de l'hypothèse de recherche, nous avons opté pour une méthode où s'entremêle la démarche quantitative pour comprendre au mieux le déroulement des carrières dans la fonction publique.

Cette méthode est dite quantitative car elle utilise des mesures et des analyses numériques, ainsi que des calculs statistiques, pour s'assurer que les conditions de synthèse des résultats sont réunies.

#### **2. Les outils de collecte des données :**

Pour le recueil des données au sein de la DGE, nous avons choisi d'un côté, l'observation directe, un outil qui nous a été utile. En effet, notre visite dans les services nous a permis de faire un certain nombre de constats relatifs au déroulement des carrières. Elle a été consolidée d'un questionnaire pour permettre d'obtenir des données statistiques.

#### **3. La population et l'échantillonnage :**

La population de notre enquête est constituée de l'ensemble des employés qui travaillent au sein de la DGE. Etant donné le nombre élevé des travailleurs (160 salariés) au sein de la DGE, la construction d'un échantillon s'est avérée indispensable. Pour construire notre échantillon, nous avons limité notre échantillon.

Pour cela nous avons distribué le questionnaire pour l'ensemble de l'échantillon soit 40, nous avons récupéré 35 mais 30 seulement d'entre eux sont exploitables

Pour la réalisation de notre enquête nous avons suivi les étapes suivantes

- La distribution des questionnaires.
- La récupération des questionnaires.
- Et enfin, le dépouillement.

#### **4. La structure de questionnaire :**

En ce qui concerne notre étude, nous avons élaboré un questionnaire qui compose de 18 questions, qui est destiné à l'ensemble des salariés (cadre, moyen, maîtrise et exécution) de la DGE, concernant la gestion des carrières au sein de cet établissement.

Nous avons choisi des questions fermés (réponse par oui ou non), questions semi ouvertes (réponse au choix multiples et libres), et des questions ouvertes.

#### **5. Les outils d'analyse :**

Afin d'analyser les informations recueillies et de faciliter le traitement des données, nous utilisons la méthode classique de traitement de la question, le but est de résumer et de synthétiser les données originales du questionnaire. Nous avons également utilisé le logiciel EXCEL qui nous permet de calculer les pourcentages des questions une par une.

## Section 02 : Contexte organisationnel

Pour atteindre notre problématique, nous avons jugé utile de mener une enquête au niveau de la direction des grandes entreprises (DGE) de la wilaya d'ALGER, que nous allons présenter dans cette section.

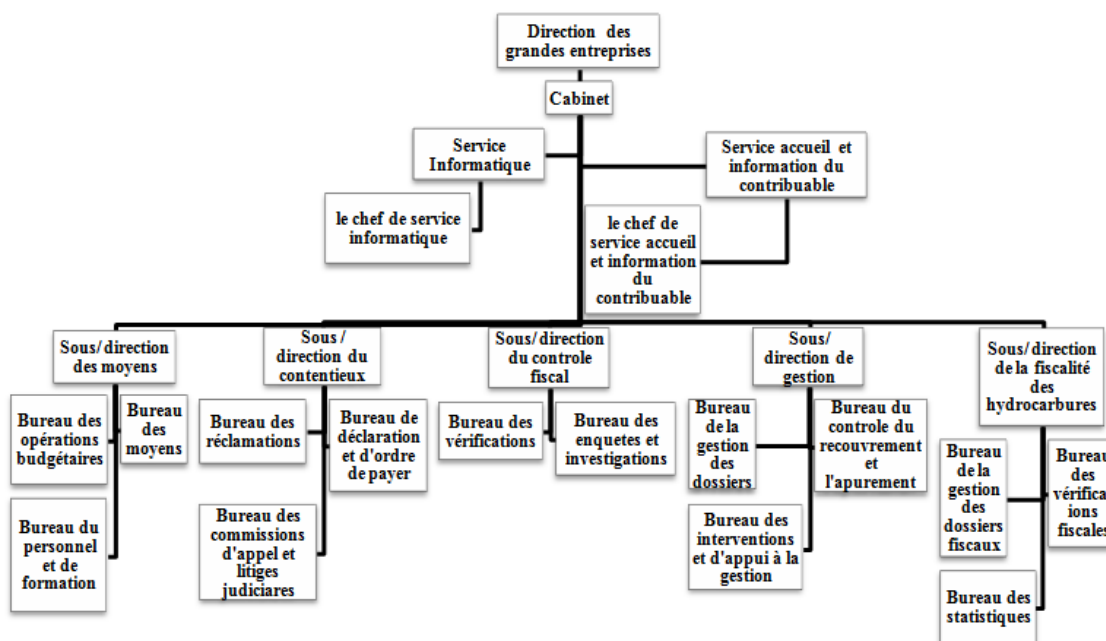
### 1. Présentation générale de la DGE, notre objet d'étude :

La direction des grandes entreprises a été créée selon le décret exécutif n° 06-327 du 25 chaabane 1427 correspondant au 18 septembre 2006 fixant l'organisation et les attributions des services extérieurs de l'administration fiscale.

La direction des grandes entreprises est chargée, pour les entreprises qui relèvent de son champ de compétence, des missions d'assiette, de recouvrement, de contrôle et de contentieux des impôts et taxes dus par les personnes morales et physiques ou groupements de droit ou de fait ou entités quelle qu'en soit la forme juridique et quel que soit le lieu de leur principal établissement, de leur direction effective ou de leur siège social.

(Le décret exécutif n° 06-327 du 25 chaabane 1427 correspondant au 18 septembre 2006 Article 03).

Figure N°05 : L'organigramme de la DGE



Source : document interne à la DGE de la wilaya d'Alger.

## **1.1 Présentation des activités de la DGE :**

### **En matière d'assiette :**

- De la tenue et de la gestion du dossier fiscal des contribuables relevant de sa compétence ;
- de l'élaboration et de la réalisation des programmes d'intervention et de contrôle auprès des contribuables et de l'évaluation de leurs résultats.

### **En matière de contentieux :**

- de l'instruction et du traitement des réclamations ;
- du suivi du contentieux administratif et judiciaire ;
- de l'instruction des demandes de remises gracieuses.

### **En matière de gestion de moyens :**

- d'élaborer, de mettre à jour et de veiller à la mise en œuvre des procédures relatives à l'engagement, la liquidation et l'ordonnancement des dépenses de fonctionnement et d'équipement de toute nature;
- d'assurer la gestion des personnels et d'évaluer les besoins en moyens matériels, humains et techniques et d'en établir les prévisions budgétaires correspondantes;
- de procéder au recrutement et à la nomination des personnels pour lesquels un autre mode de nomination n'est pas prévu.

### **En matière d'accueil et d'information :**

- d'assurer une mission d'accueil et d'information des contribuables ;
- de diffuser les informations et les avis en direction des contribuables relevant de la direction des grandes entreprises leur rappelant leurs droits et obligations en matière fiscale ;
- de collaborer et coordonner, avec la structure centrale chargée de l'information, en matière de stratégie de communication, d'accueil et d'information ainsi que de sa mise en œuvre.

(Le décret exécutif n° 06-327 du 25 chaabane 1427 correspondant au 18 septembre 2006 Article 03).

## **1.2 Présentation des sous-directions de la DGE :**

La direction des grandes entreprises comprend cinq (5) sous-directions :

- la sous-direction de la fiscalité des hydrocarbures ;
- la sous-direction de gestion ;
- la sous-direction du contrôle et des fichiers ;

- la sous-direction du contentieux ;
- la sous-direction des moyens.

Elle comporte également :

- une recette,
- un service d'accueil et d'information des contribuables ;
- et un service informatique.

(Le décret exécutif n° 06-327 du 25 chaabane 1427 correspondant au 18 septembre 2006 Article 04).

### 1.3 L'effectif de la DGE :

Le **tableau N°03** ci-dessous représente l'effectif de la DGE de la wilaya d'Alger au cours des deux dernières années

<b>Catégorie Socioprofessionnel</b>	<b>Années</b>	
	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Postes supérieurs	05	06
Corps techniques	110	112
Corps communs	16	17
Agents contractuels	27	27
Totales	160	162

**Source :** réalisé par nos soins



**CHAPITRE 03 : RESULTATS ET  
DISCUSSIONS**

## Chapitre 03 : Résultats et discussions

La dernière étape de notre étude concerne la rédaction d'un rapport présentant les principaux résultats ci-après :

- Traitement des réponses aux questions une par une selon chaque critère.
- Établissement d'un commentaire pour chaque question.
- Établissement d'un constat général sur le questionnaire.

### Section 01: Présentation des résultats.

Avant de présenter les résultats du questionnaire, il convient de souligner que la réalité de la gestion de carrière du fonctionnaire au sein de la Direction des Grandes Entreprises (DGE), qui repose sur trois fonctions principales (recrutement, formation et promotion), est régie par un ensemble d'articles prévus dans « le décret exécutif n° 10-299 du 23 Dhou El Hidja 1431 correspondant au 29 novembre 2010 portant statut particulier des fonctionnaires appartenant aux corps spécifiques à l'administration fiscale ». Et résumés dans les tableaux suivants :

**Tableau N°04:** le déroulement de carrière des fonctionnaires de la DGE selon « le décret exécutif n° 10-299 du 23 Dhou El Hidja 1431 correspondant au 29 novembre 2010 ».

Corps et grades de l'administration fiscale	Mode de recrutement				cas de formation	Conditions de promotion	Références
	Concours sur titre	Concours sur épreuves	examen professionnel	Liste d'aptitude			
1. Corps des inspecteurs des impôts. A. Grade d'inspecteur des impôts.		à travers des concours sur épreuves, les candidats détenant un grade universitaire d'application, ou une qualification équivalente reconnue dans l'une des spécialisations: sciences économiques, juridiques et administratives, commerciales et finances	à travers un examen professionnel, à l'intérieur de la limite de 30 % des offres d'emploi, les contrôleurs des impôts ayant cinq (5) ans d'ancienneté à ce titre ;	au choix, après enregistrement dans une liste d'aptitude, à l'intérieur de la limite de 10 % des offres d'emploi, Les contrôleurs fiscaux qui occupent ce poste depuis dix (10) ans.	Les candidats recrutés sont tenus au cours de la période d'essai de suivre une formation préparatoire à l'occupation du poste, dont la durée, le contenu et l'organisation doivent être déterminés par décret du	sont promus au poste d'inspecteur des impôts, les contrôleurs fiscaux qui ont obtenu, après avoir été recrutés, un diplôme d'études universitaires appliquées. ou une qualification reconnue équivalente dans l'une des spécialités précisées.	Article 27, 28.

		et comptabilité.			ministre responsable des Finances;		
<b>B. Grade d'inspecteur principal des impôts.</b>		à travers des concours sur épreuves, les candidats détenant une licence d'enseignement supérieur, ou une qualification équivalente reconnue dans l'une des spécialisations: sciences économiques, juridiques et administratives, commerciales et finances et comptabilité.	à travers un examen professionnel, à l'intérieur de la limite de 30 % des offres d'emploi les inspecteurs des impôts ayant cinq (5) ans d'ancienneté à ce titre ;	au choix, après enregistrement dans une liste d'aptitude, à l'intérieur de la limite de 10 % des offres d'emploi les inspecteurs des impôts qui occupent ce poste depuis dix (10) ans.	Les candidats recrutés sont tenus au cours de la période d'essai de suivre une formation préparatoire à l'occupation du poste, dont la durée, le contenu et l'organisation doivent être déterminés par décret du ministre responsable des Finances;	sont promus au poste d'inspecteur principal des impôts les inspecteurs des impôts qui ont obtenu, après avoir été recrutés, une licence d'enseignement supérieur. ou une qualification reconnue équivalente dans l'une des spécialités précisées.	Article 29, 30.
<b>C. Grade d'inspecteur central des impôts.</b>		Candidats ayant suivi avec succès une (1) année de formation dans un établissement de formation professionnelle. L'accès à la formation se fait par le biais d'un concours test entre candidats titulaires d'une licence postsecondaire ou jugés équivalents dans l'une des professions	à travers un examen professionnel, à l'intérieur de la limite de 30 % des offres d'emploi, les inspecteurs principaux des impôts ayant cinq (5) ans d'ancienneté à ce titre ;	au choix, après enregistrement dans une liste d'aptitude, à l'intérieur de la limite de 10 % des offres d'emploi, Les inspecteurs principaux des impôts qui occupent ce poste depuis dix (10) ans.			Article 31.

		prescrites.					
<b>D. Grade d'inspecteur divisionnaire des impôts.</b>	Le candidat a suivi avec succès au moins deux (2) années de formation à l'Institut de Financement du Développement (IFID), à l'Institut d'Economie Douanière et Fiscale (IEDF) ou tout autre établissement public de formation agréé ;	à travers des concours sur épreuves, les candidats détenant un magistère, ou une qualification équivalente reconnue dans l'une des spécialisations: sciences économiques, juridiques et administratives, commerciales et finances et comptabilité.	à travers un examen professionnel , à l'intérieur de la limite de 30 % des offres d'emploi, les inspecteurs centraux des impôts ayant cinq (5) ans d'ancienneté à ce titre ;	au choix, après enregistrement dans une liste d'aptitude, à l'intérieur de la limite de 10 % des offres d'emploi, les inspecteurs centraux des impôts qui occupent ce poste depuis dix (10) ans.	Les candidats recrutés en application du cas 2) ci-dessus sont tenus au cours de la période d'essai de suivre une formation préparatoire à l'occupation du poste, dont la durée, le contenu et l'organisation doivent être déterminés par décret du ministre responsable des Finances;	sont promus au poste d'inspecteur divisionnaire des impôts les inspecteurs centraux des impôts qui ont obtenu, après avoir été recrutés, un magistère. ou une qualification reconnue équivalente dans l'une des spécialités précisées.	Article 32, 33.
<b>E. Grade d'inspecteur en chef des impôts.</b>			à travers un examen professionnel , les inspecteurs divisionnaires des impôts ayant sept (7) années d'ancienneté à ce titre ;	au choix, après enregistrement dans une liste d'aptitude, à l'intérieur de la limite de 20 % des offres d'emploi les inspecteurs divisionnaires des impôts qui occupent ce poste depuis dix (10) ans.			Article 34.
<b>2. Corps des contrôleurs des impôts.</b>		candidats ayant suivi avec succès un programme de	à travers un examen professionnel , à l'intérieur de la limite de 30 % des offres d'emploi les	au choix, après enregistrement dans une liste d'aptitude, à l'intérieur de la limite de 10 % des offres les	Les candidats recrutés en application du cas 3)et 4) ci-dessus sont tenus au		

		<p>formation de deux (2) ans dans un établissement de formation professionnelle.</p> <p>La voie d'accès à la formation est un concours sur épreuves parmi les candidats titulaires d'un baccalauréat de l'enseignement secondaire.</p>	agents de constatation ayant cinq (5) ans d'ancienneté à ce titre ;	agents de constatation qui occupent ce poste depuis dix (10) ans.	<p>cours de la période d'essai de suivre une formation préparatoire à l'occupation du poste, dont la durée, le contenu et l'organisation doivent être déterminés par décret du ministre responsable des Finances;</p>		Article 42.
<b>3. Corps des agents de constatation.</b>		à travers des concours sur épreuves, les candidats détenant de la troisième année secondaire accomplie.			<p>Les candidats recrutés sont tenus au cours de la période d'essai de suivre une formation préparatoire à l'occupation du poste, dont la durée, le contenu et l'organisation doivent être déterminés par décret du ministre responsable des Finances;</p>		Article 46.
<b>4. Corps des analystes fiscaux.</b>		à travers des concours sur épreuves, les			Les candidats	Sont promus sur titre en qualité	

<b>A. Grade d'analyste fiscal</b>		candidats détenant une licence en informatique, ou une qualification équivalente reconnue.			recrutés sont tenus au cours de la période d'essai de suivre une formation préparatoire à l'occupation du poste, dont la durée, le contenu et l'organisation doivent être déterminés par décret du ministre responsable des Finances;	d'analyste fiscal les programmeurs fiscaux ayant obtenu, après leur recrutement, une licence en informatique ou un titre reconnu équivalent.	Article 54, 55.
<b>B. Grade d'analyste fiscal principal</b>		à travers des concours sur épreuves, les candidats détenant du diplôme d'ingénieur d'Etat en informatique, ou une qualification équivalente reconnue.	à travers un examen professionnel , à l'intérieur de la limite de 30 % des offres d'emploi les analystes fiscaux ayant cinq (5) ans d'ancienneté à ce titre ;	au choix, après enregistrement dans une liste d'aptitude, à l'intérieur de la limite de 10 % des offres les analystes fiscaux qui occupent ce poste depuis dix (10) ans.	Les candidats recrutés sont tenus au cours de la période d'essai de suivre une formation préparatoire à l'occupation du poste, dont la durée, le contenu et l'organisation doivent être déterminés par décret du ministre responsable des Finances;	Sont promus sur titre en qualité d'analyste fiscal principal les analystes fiscaux ayant obtenu, après leur recrutement, le diplôme d'ingénieur d'Etat en informatique ou un titre reconnu équivalent.	Article 56, 57.
<b>C. Grade d'analyste fiscal central</b>		à travers des concours sur épreuves, les candidats détenant d'un magistère en	à travers un examen professionnel , à l'intérieur de la limite de 30 % des offres	au choix, après enregistrement dans une liste d'aptitude, à l'intérieur de la limite de 10 %	Les candidats recrutés sont astreints, durant la période de stage, à	Sont promus sur titre en qualité d'analyste Fiscal central, les analystes fiscaux	

		informatique, ou une qualification équivalente reconnue.	d'emploi les analystes fiscaux principaux ayant cinq (5) ans d'ancienneté à ce titre ;	des offres les analystes fiscaux principaux qui occupent ce poste depuis dix (10) ans.	suivre une formation préparatoire à l'occupation de l'emploi dont la durée, le contenu et les modalités d'organisation sont fixés par arrêté du ministre des finances ;	principaux ayant obtenu, après leur recrutement, un magistère en informatique ou un titre reconnu équivalent.	Article 58, 59.
<b>D. Grade d'analyste fiscal en chef</b>			par voie d'examen professionnel , les analystes fiscaux centraux ayant sept (7) ans d'ancienneté à ce titre ;	au choix, après enregistrement dans une liste d'aptitude, à l'intérieur de la limite de 20 % des offres les analystes fiscaux centraux qui occupent ce poste depuis dix (10) ans.			Article 60.
<b>5. Corps des programmeurs fiscaux.</b>		à travers des concours sur épreuves, les candidats détenant du diplôme d'études universitaires appliquées en informatique, ou une qualification équivalente reconnue.			Les candidats recrutés sont tenus au cours de la période d'essai de suivre une formation préparatoire à l'occupation du poste, dont la durée, le contenu et l'organisation doivent être déterminés par décret du ministre responsable des Finances;		Article 67

Source : réalisé par nos soins

**Tableau N°05:** les conditions de nomination des postes supérieurs au titre des corps spécifiques à l'administration fiscale.

<b>POSTES SUPERIEURS</b>	<b>Conditions de nomination</b>	<b>Références</b>
<b>1. chef de mission d'analyse fiscale.</b>	1) analystes fiscaux centraux comptant trois (3) années de service comme fonctionnaire; 2) Analystes fiscaux principaux comptant cinq (5) années de service à ce poste; 3) Analystes fiscaux occupant ce poste depuis sept (7) ans.	Article 77.
<b>2. chef de brigade de vérification et/ou d'évaluation.</b>	1) Inspecteurs divisionnaires des impôts avec deux (2) ans de service en tant que fonctionnaire; 2) Les inspecteurs centraux des impôts ayant quatre (4) années de service fiscal effectif; 3) Les inspecteurs principaux des impôts ayant cinq (5) années de service fiscal effectif.	Article 78.
<b>3. vérificateur de comptabilité et/ou d'évaluation.</b>	1) les inspecteurs divisionnaires des impôts titulaires ; 2) Inspecteurs fiscaux centraux comptant trois (3) ans de service fiscal effectif; 3) les inspecteurs principaux des impôts comptant quatre (4) années de service fiscal effectif.	Article 79.
<b>4. chef de brigade des poursuites.</b>	1) les inspecteurs centraux des impôts ayant deux (2) années de service fiscal effectif; 2) les inspecteurs principaux de l'impôt qui ont trois (3) années de service fiscal effectif; 3) des inspecteurs des impôts ayant cinq (5) années	Article 80.

	de service réel à ce titre.	
<b>5. responsable de caisses à la direction des grandes entreprises.</b>	1) les principaux inspecteurs des impôts ayant trois (3) ans de service fiscal effectif; 2) les inspecteurs des impôts ayant cinq (5) années de service réel à ce titre; 3) les contrôleurs des impôts ayant huit (8) ans d'ancienneté à ce titre.	Article 81.
<b>6. responsable de caisses au centre des impôts et au centre de proximité des impôts.</b>	1) les inspecteurs des impôts ayant trois (3) ans de service en tant qu'inspecteurs des impôts; 2) les contrôleurs des impôts ayant six (6) années d'activité effective en cette qualité.	Article 82.

**Source :** réalisé par nos soins

**Tableau N°06:** la classification des grades relevant des corps spécifiques à L'administration fiscale.

CORPS	GRADES	CLASSIFICATION	
		CATEGORIE	INDICE MINIMAL
Inspecteur des impôts	Inspecteur des impôts	10	453
	Inspecteur principal des impôts	12	537
	Inspecteur central des impôts	13	578
	Inspecteur divisionnaire des impôts	14	621
	Inspecteur en chef des impôts	16	713
Contrôleur des impôts	Contrôleur des impôts	9	418
Agents de constatation	Agent de constatation	7	348
Analystes fiscaux	Analyste fiscal	12	537
	Analyste fiscal principal	13	578
	Analyste fiscal central	14	621
	Analyste fiscal en chef	16	713
Programmeurs fiscaux	Programmeur fiscal	10	453

**Source :** le décret exécutif n° 10-299 du 23 Dhou El Hidja 1431 correspondant au 29 novembre 2010, Article 83.

**Tableau N°07 :** la bonification indiciaire des postes supérieurs de l'administration fiscale.

POSTES SUPERIEURS	BONIFICATION INDICIAIRE	
	Niveau	Indice
Chef de mission d'analyse fiscale	8	195
Chef de brigade de vérification et/ou d'évaluation	7	145
Vérificateur de comptabilité et/ou d'évaluation	6	105
Chef de brigade des poursuites	5	75
Responsable de caisses à la DGE	5	75
Responsable de caisses au CDI et CPI	4	55

**Source :** le décret exécutif n° 10-299 du 23 Dhou El Hidja 1431 correspondant au 29 novembre 2010, Article 84.

## Interprétation des résultats :

### Question 1: Sexe du fonctionnaire

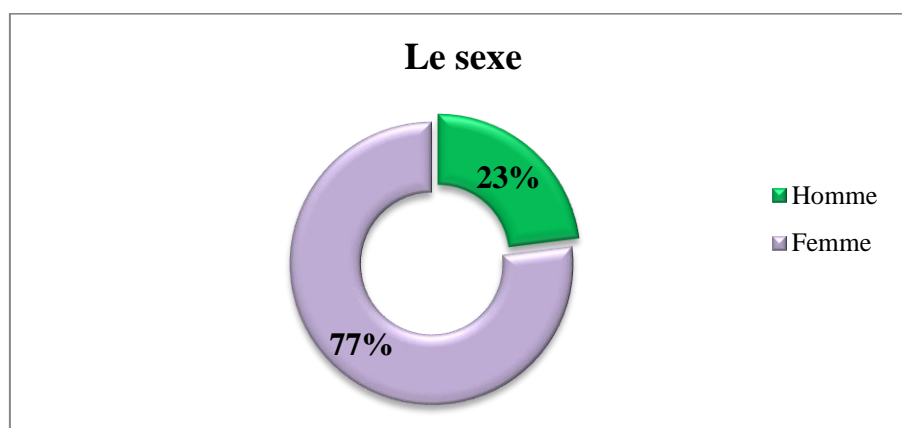
**Tableau n°08:** Distribution de l'échantillon par sexe des personnes interrogées.

le sexe	Le nombre	Le pourcentage
Homme	7	23%
Femme	23	77%
Total	30	100%

Source : établie par nous propres soins.

Les résultats du tableau précédent sont représentés graphiquement comme suit:

**Figure n°06 :** Représentation d'échantillon selon le sexe des individus répondants.



Source : établie par nous propres soins.

Selon les données numériques du tableau et la figure ci-dessus nous avons constaté que quasiment des membres de notre échantillon d'étude est le taux de travailleurs de sexe Féminins présenté par un pourcentage de 77 % soit un échantillon de (23) enquêtés, par apport à celui de sexe masculin avec un pourcentage de 23% soit un l'échantillon de (07) enquêtés. Nous remarquons que la population étudiée est dominées par le genre féminin par rapport au genre masculin.

### Question 2 : A quelle tranche d'âge appartenez-vous?

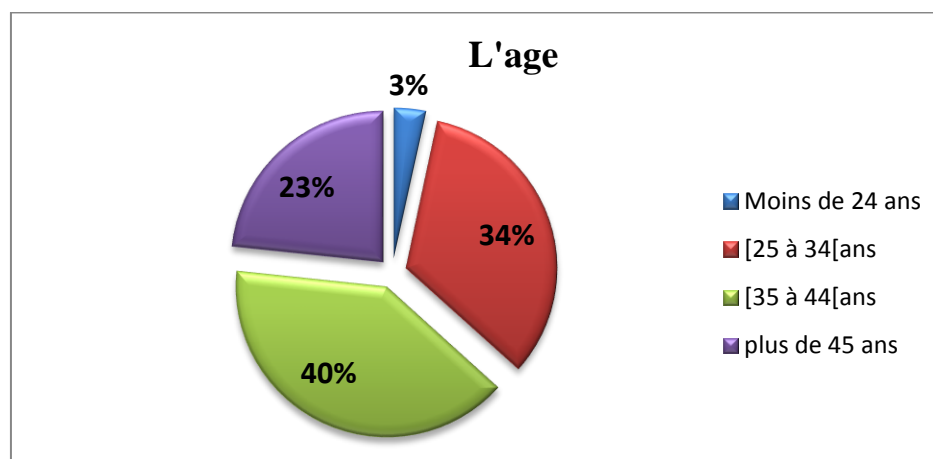
**Tableau n°09 :** Distribution des éléments de l'échantillon par âge.

L'âge	Le nombre	Le pourcentage
Moins de 24 ans	1	3%
[25 à 34[ans	10	33%
[35 à 44[ans	12	40%
plus de 45 ans	7	23%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Source : établie par nous propres soins.

Les résultats du tableau précédent sont représentés graphiquement comme suit:

**Figure n°07** : Représentation de l'échantillonnage par âge des répondants.



Source : établie par nous propres soins.

D'après les résultats de ce graphique nous avons constaté que la majorité des salariés sont de la catégorie vieille entre 35 à 44 ans avec un pourcentage de 40% ; et après la catégorie entre 25 à 34 ans avec un pourcentage 34 % ensuite la catégorie plus de 45ans avec un pourcentage de 23% et enfin la catégorie moins de 24 ans avec un pourcentage de 3%.

Ces données montrent clairement que la moyenne d'âge de l'ensemble des salariés de la DGE est un peu avancée, ce qu'explique le fort nombre de personnes partant à la retraite cela pourrait s'expliquer qu'il y a beaucoup de salariés qui ont été recruté lors des premières années et qui ont atteint maintenant un âge avancé avec une diminution de recrutement.

Ces dernières années vu les changements qu'a connu le marché de travail en Algérie.

**Question 3** : A quelle catégorie socioprofessionnelle appartenez-vous?

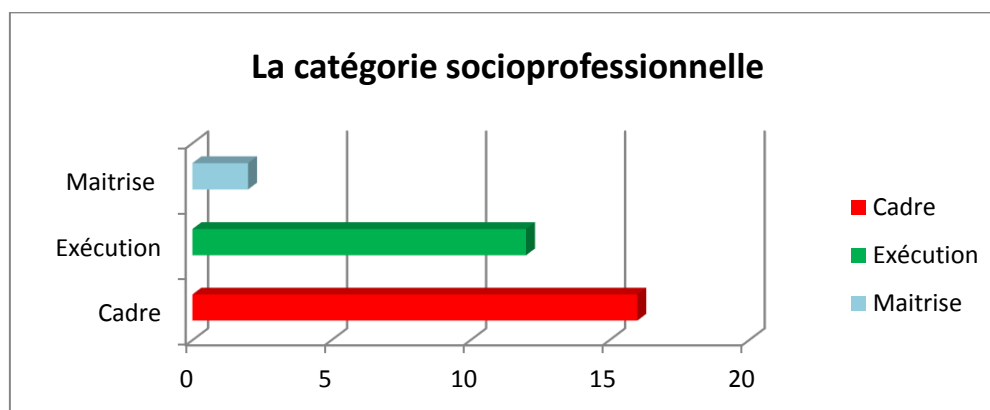
**Tableau n°10:** Distribution de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle des personnes interrogées.

La catégorie socioprofessionnelle	Le nombre	Le pourcentage
Cadre	16	53 %
Exécution	12	40 %
Maitrise	2	7 %
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Source : établie par nous propres soins.

Les résultats du tableau précédent sont représentés graphiquement comme suit:

**Figure n°08 :** Représentation d'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle des individus répondants.



Source : établie par nous propres soins.

D'après la figure N°08, nous avons remarqué que la majorité des salariés questionnés appartiennent à la catégorie « cadres » avec une proportion de 53%, la catégorie exécution vient en deuxième position avec 40 % enfin la catégorie maitrises représente 07 % de l'échantillon.

D'après les résultats de l'enquête remarqué dans le tableau et la figure ci-dessus nous avons constaté le taux le plus important est celui de la catégorie cadre. Car les fonctions de ce dernier est très importants dans l'administration pour l'accomplissement des différentes tâches qui nécessite une main d'œuvre qualifié et expérimentée.

**Question 4 :** Combien avez-vous d'ancienneté au sein de la DGE?

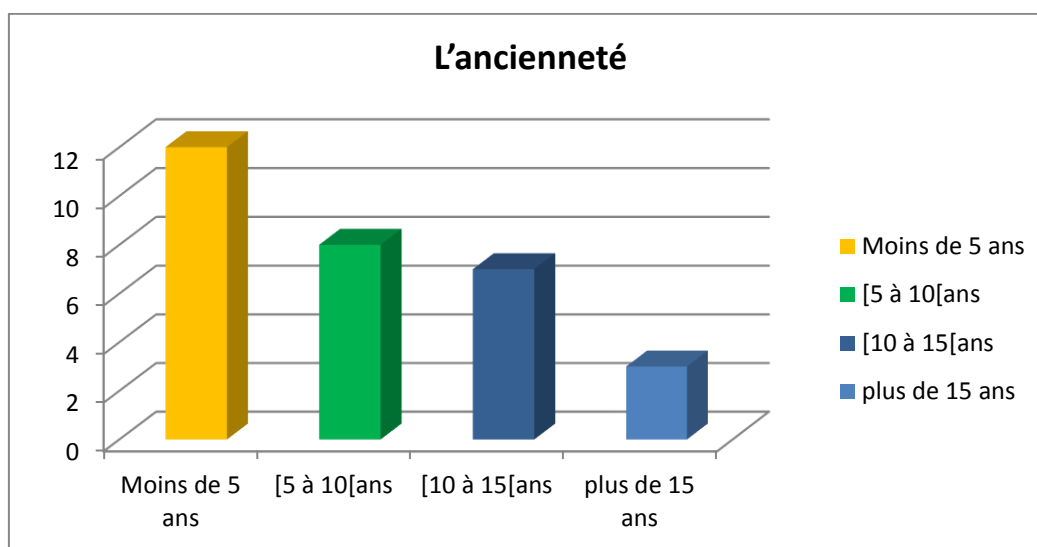
**Tableau n°11 :** Distribution de l'échantillon selon l'ancienneté des participants

L'ancienneté	Le nombre	Le pourcentage
Moins de 5 ans	12	40%
[5 à 10[ans	8	27%
[10 à 15[ans	7	23%
plus de 15 ans	3	10%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Source : établie par nous propres soins.

Les résultats du tableau précédent sont représentés graphiquement comme suit:

**Figure n°09** : Représentation d'échantillon selon l'ancienneté des individus répondants.



Source : établie par nous propres soins.

L'observation du graphe ci-dessus révèle que 40% soit 12 personnes interrogées ont une expérience moins de 5 ans, 10% pour ceux qui ont plus de 15 ans d'expérience, 23 % ont eu entre 10 à 15 ans d'expérience au sein de la DGE. Et le reste qui représente 27% qui ont eu entre 05 à 10ans d'expérience.

Cela explique que la plupart des personnes enquêtées ont une expérience de plus de 5 ans.

Alors on peut dire que la DGE possède un capital humain qui est constitué de personnes âgées et expérimentés et aussi de jeunes moins anciens.

**Question 5** : Quel est le type de contrat que vous-avez signé?

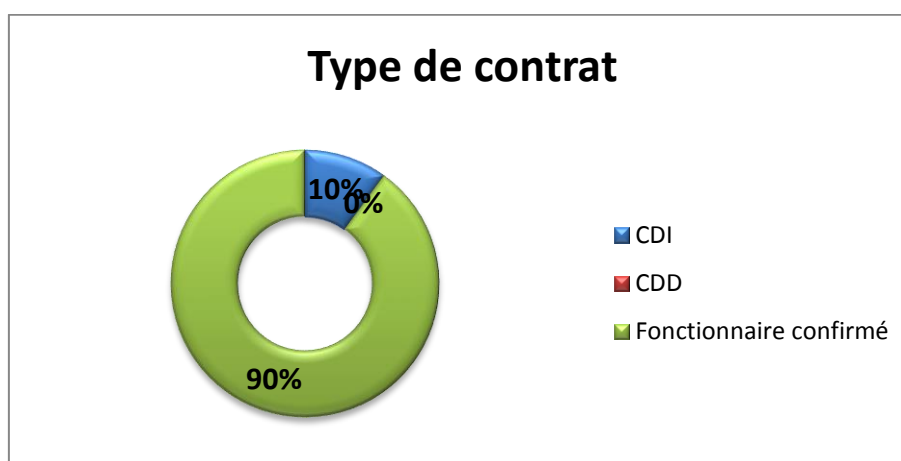
**Tableau n°12**: Distribution de l'échantillon par type contractuel de répondants individuels.

Type de contrat	Le nombre	Le pourcentage
CDI	3	10 %
CDD	0	0 %
Fonctionnaire confirmé	27	90%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Source : établie par nous propres soins.

Les résultats du tableau précédent sont représentés graphiquement comme suit:

**Figure n°10** : Représentation d'échantillon selon le type de contrat des individus répondants.



Source : établie par nous propres soins.

Nous notons que 90% des fonctionnaires sont actifs dans la Direction des Grandes Entreprises (DGE) comme fonctionnaire confirmé, ce qui indique que l'emploi dans la fonction publique garantit un degré élevé de sécurité d'emploi.

**Question 6** : Avant d'intégrer (La DGE) avez-vous exercé d'autres organismes?

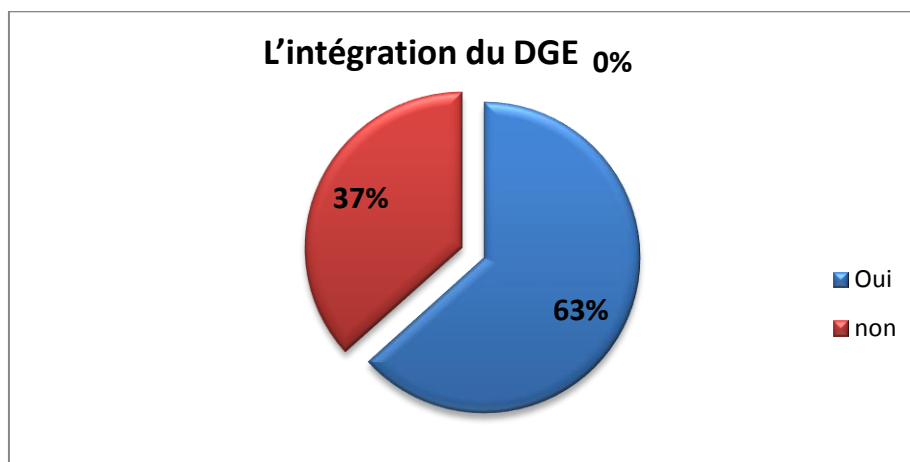
**Tableau n°13**: Distribution de l'échantillon d'après l'ancienneté antérieure.

	Le nombre	Le pourcentage
Oui	19	63 %
non	11	37 %
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Source : établie par nous propres soins.

Les résultats du tableau précédent sont représentés graphiquement comme suit:

**Figure n°11** : Représentation de l'échantillon basée sur l'ancienneté antérieure.



Source : établie par nous propres soins.

D'après les résultats de notre enquête nous avons constaté que 63% des salariés ont eu de l'expérience professionnelle avant leur intégration à la DGE, alors que 37% n'ont jamais eu d'expérience professionnelle au sein d'autres organismes.

**Question 7** : Comment vous êtes informé sur l'offre du recrutement?

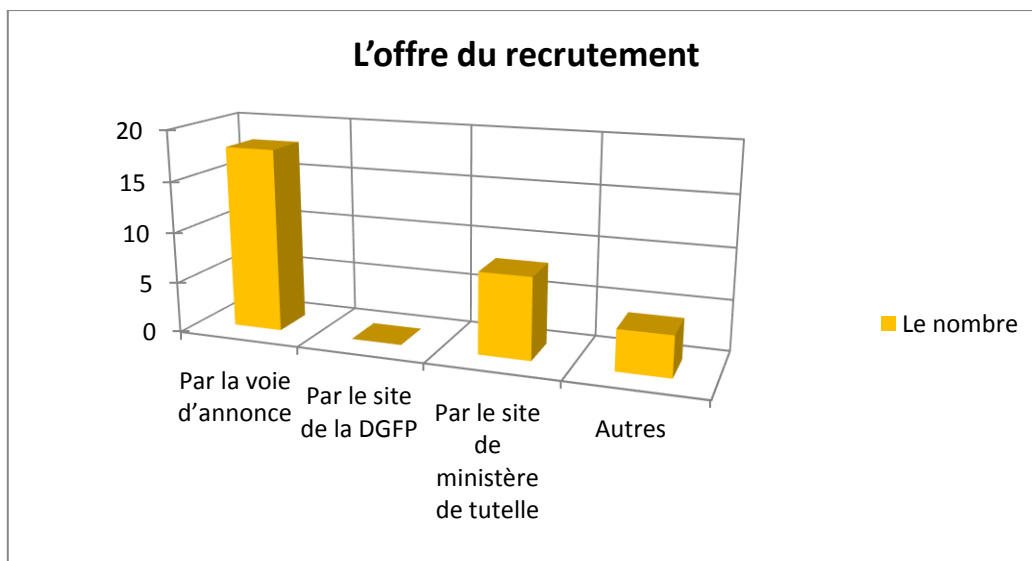
**Tableau n°14** : Répartition d'échantillon selon le moyen d'obtention de l'information sur l'offre du recrutement.

L'offre du recrutement	Le nombre	Le pourcentage
Par la voie d'annonce	18	60%
Par le site de la DGFP	0	0%
Par le site de ministère de tutelle	8	27%
Autres	4	13%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Source : établie par nous propres soins.

Les résultats du tableau précédent sont représentés graphiquement comme suit:

**Figure n°12** : Représentation d'échantillon selon le moyen d'obtention de l'information sur l'offre du recrutement.



Source : établie par nous propres soins.

D'après la figure N°12, nous avons constaté que 60% de la population enquêtée ont eu l'information sur l'offre de recrutement par voie d'annonce et 27 % à travers le site de ministère de tutelle, 13% par d'autres moyens tels que les réseaux sociaux, etc.

Sinon la majorité des salariés enquêtés déclarent que l'annonce est le meilleur moyen de recruter.

**Question 8 :** Sur quels critères avez-vous été recruté à la DGE?

**Tableau n°15:** Répartition d'échantillon selon les critères du recrutement au sein de la DGE

Les critères du recrutement	Le nombre	Le pourcentage
Concours sur titre	1	3 %
Concours sur épreuve	12	40%
Test professionnel	5	17%
Mutation	7	23 %
Autres	5	17%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Source : établie par nous propres soins.

Les résultats du tableau précédent sont représentés graphiquement comme suit:

**Figure n°13 :** Représentation d'échantillon selon les critères du recrutement au sein de la DGE



Source : établie par nous propres soins.

Ce graphe désigne les différentes bases de recrutement au sein de la DGE pour notre enquête, où la majorité des membres de notre échantillon sont recrutés par concours sur épreuve avec une proportion de 40% puis vient ceux qui sont recrutés à base d'une mutation avec 23% et 17% représente à la fois le teste professionnel et d'autres critères.

Cette différence s'explique par les conditions de toute fonction publique, ont régie par la loi. Ce que veut dire que l'accès aux métiers de la fonction publique est filtré par des concours, où en trouve le recrutement par concours sur titre qui veut dire l'examen du jury porte sur les diplômes, le candidat ne subit pas d'épreuve. Le concours sur épreuve où le candidat inscrit sera convoqué à passer les épreuves afin qu'il serait sélectionné ont exigent que le recruté soit avoir un diplôme universitaire ou une formation adéquate afin d'assurer les exigences du travail de l'établissement.

Cela démontre que la DGE recrute des personnes diplômés et expérimentés pour assurer le bon fonctionnement de l'organisme.

#### Question 9: Comment évaluez-vous votre processus de recrutement?

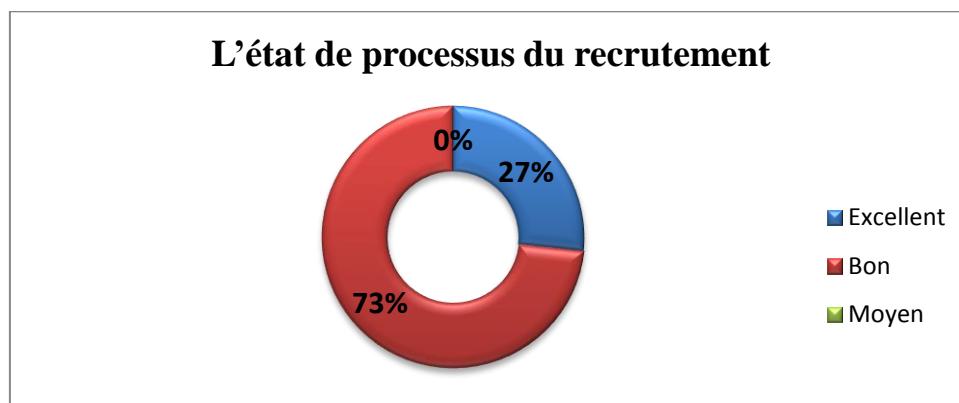
**Tableau n°16** : Répartition d'échantillon selon le degré de satisfaction des salariés de leur processus de recrutement.

L'état de processus du recrutement	Le nombre	Le pourcentage
<b>Excellent</b>	8	27%
<b>Bon</b>	22	73%
<b>Moyen</b>	0	0%
<b>Total</b>	30	100%

Source : établie par nous propres soins.

Les résultats du tableau précédent sont représentés graphiquement comme suit:

**Figure n°14** : Représentation de l'échantillonnage en fonction du niveau de satisfaction des salariés dans leur processus de recrutement.



**Source** : établie par nous propres soins.

D'après les résultats de la figure N°14, nous avons constaté que la majorité des enquêtés qui représentent 73% évaluent que leur processus du recrutement est bon.

Ce que veut dire que le processus de recrutement qui est mis en place par la direction des grandes entreprises arrive à satisfaire et répondre aux aspirations des nouveaux recrues en matière de recrutement.

**Question 10** : Avez-vous déjà suivi une formation après le recrutement?

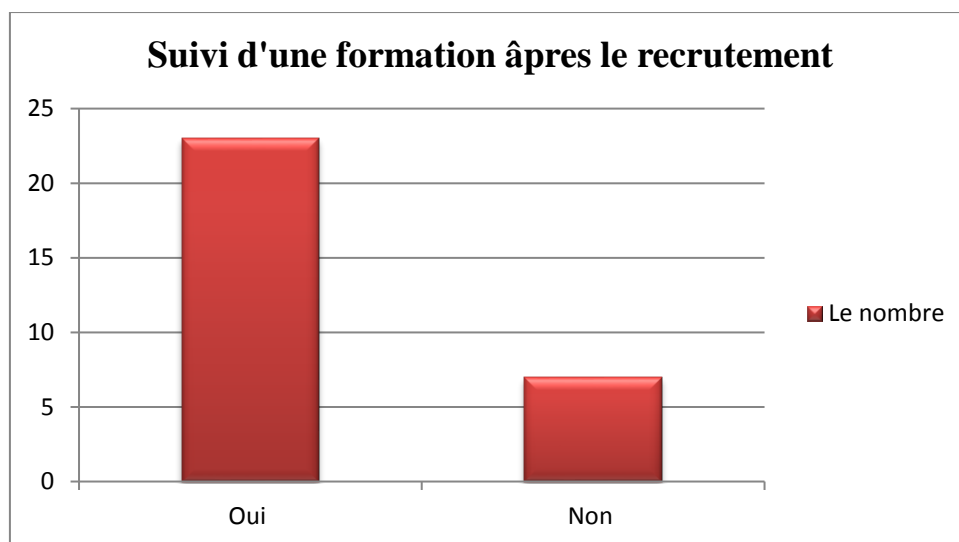
**Tableau n°17**: Répartition d'échantillon selon L'accès à la formation au sein de la DGE

le genre	Le nombre	Le pourcentage
Oui	23	23 %
Non	7	77 %
<b>Total</b>	30	100%

**Source** : établie par nous propres soins.

Les résultats du tableau précédent sont représentés graphiquement comme suit:

**Figure n°15** : Représentation d'échantillonnage basée sur L'accès à la formation au sein de la DGE.



**Source :** établie par nous propres soins.

Parmi les 30 personnes interrogées nous avons constaté que 77% d'entre eux soit 07 personnes qui disent qu'ils n'ont pas eu l'occasion de suivre une formation, le reste soit 07 enquêtées qui représentent 23% déclarent avoir bénéficié une formation soit (une formation de longue durée alternée ou une formation de petite durée). Et cela on va le démontrer dans le tableau ci-dessus.

**Question 11 :** Dans l'affirmative, de quel type de formation s'agit-il?

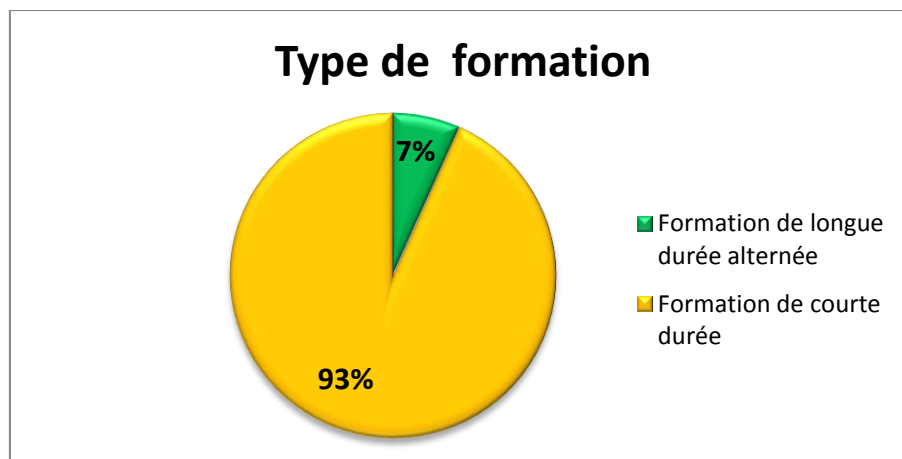
**Tableau n°18:** Répartition d'échantillon selon type de formation des individus répondants.

le genre	Le nombre	Le pourcentage
Formation de longue durée alternée	2	7 %
Formation de courte durée	21	93 %
<b>Total</b>	23	100%

**Source :** établie par nous propres soins.

Les résultats du tableau précédent sont représentés graphiquement comme suit:

**Figure n°16 :** Représentation d'échantillonnage basée sur le type de formation des individus répondants.



Source : établie par nous propres soins.

D'après les résultats de cette figure nous avons constaté que 93% soit 21 personnes sur l'ensemble de 23 personnes qui ont suivi de formation. Ont suivi une formation de courte durée. Et 7% soit 2 personnes ont suivi une formation de longue durée alternée.

**Question 12 :** Etes-vous informé de la procédure (manière) de la gestion des carrières?

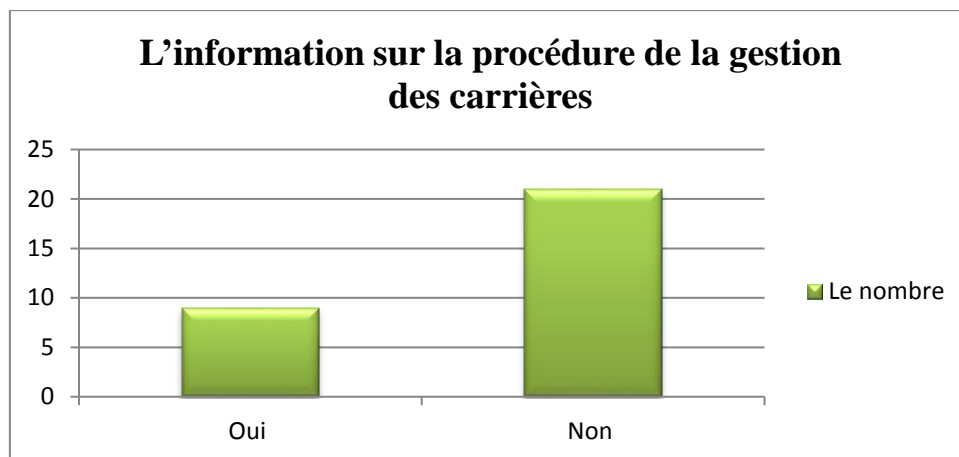
**Tableau n°19:** Répartition d'échantillon selon le degré d'information sur la procédure de la gestion des carrières.

le genre	Le nombre	Le pourcentage
Oui	9	30 %
Non	21	70 %
<b>Total</b>	30	100%

Source : établie par nous propres soins.

Les résultats du tableau précédent sont représentés graphiquement comme suit:

**Figure n°17 :** Représentation d'échantillonnage basée sur le degré d'information sur la procédure de la gestion des carrières.



Source : établie par nous propres soins.

D'après la figure N°17, nous avons constaté que la majorité de la population enquêtées qui représentent 70% sont pas informé sur la procédure de la gestion des carrières au sein de la DGE.

Cela explique, par l'important qui accordent les salariés afin d'occupé un poste de travail même s'ils ignorent carrément la procédure de la gestion des carrières au sein de l'établissement qui ils seront recruté.

**Question 13 :** Sur quelle base se fait la promotion au sein de la DGE?

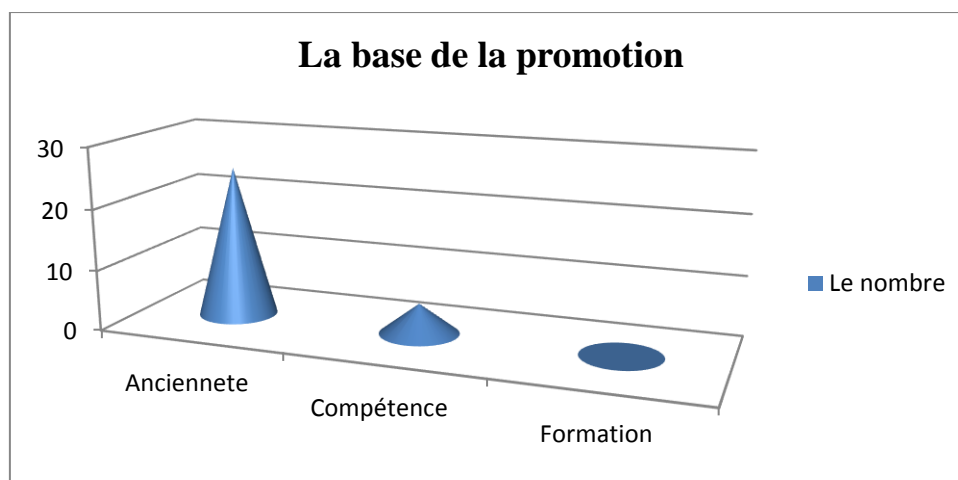
**Tableau n°20:** Répartition d'échantillon selon les critères de la promotion au sein de la DGE.

Les critères	Le nombre	Le pourcentage
Ancienneté	25	83%
Compétence	5	17%
Formation	0	0%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Source : établie par nous propres soins.

Les résultats du tableau précédent sont représentés graphiquement comme suit:

**Figure n°18 :** Représentation d'échantillonnage basée sur les critères de la promotion au sein de la DGE.



Source : établie par nous propres soins.

D'après les résultats de la figure N°18, nous avons constaté que la majorité de l'échantillon juge que les critères de promotion adaptés par la DGE sont classés comme suit : L'ancienneté avec un taux de 83%, 17% pour les compétences, tandis que personne n'as choisi la formation,

Et cela explique que la direction compte beaucoup plus sur l'ancienneté et les compétences dans leur politique de mobilité.

**Question 14 :** Etes-vous satisfait du système de promotion mis en place?

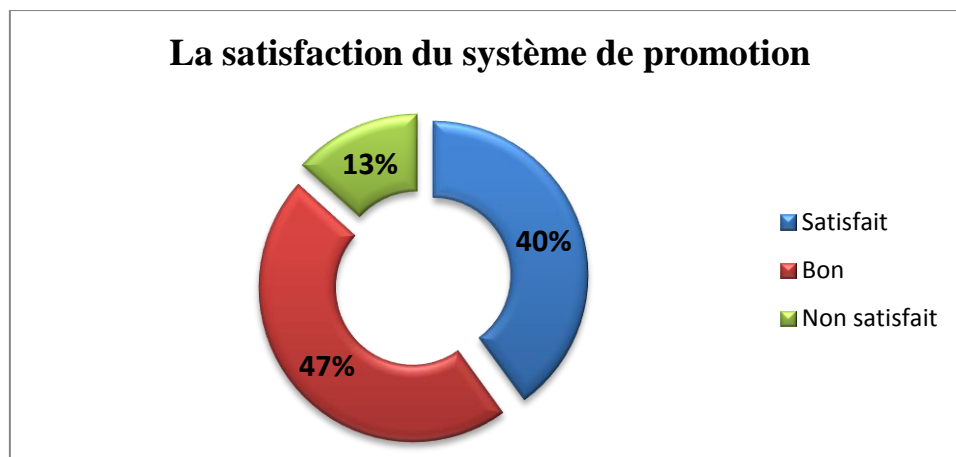
**Tableau n°21 :** Répartition d'échantillon selon le degré de satisfaction des salariés du système de promotion à la DGE.

la satisfaction du système de promotion	Le nombre	Le pourcentage
Satisfait	12	40%
Bon	14	47%
Non satisfait	4	13%
Total	30	100%

Source : établie par nous propres soins.

Les résultats du tableau précédent sont représentés graphiquement comme suit:

**Figure n°19 :** Représentation d'échantillonnage basée sur le degré de satisfaction des salariés du système de promotion à la DGE.



Source : établie par nous propres soins.

Suite à la lecture des données de ce graphique N°19, nous avons constaté que 12 personnes soit une proportion de 40% sont satisfait du système de promotion mis en place par la DGE, 14 enquêtés avec un pourcentage de 47% Moyennement satisfait, 13% soit 04 salariés déclarent leur insatisfaction de système de promotion au sein de la DGE.

Les enquêtés ont commenté cette insatisfaction est lié au système de promotion qui est mis en place par la DGE que la promotion est faite injustement d'ailleurs le nombre de réponse qu'on a recueillir fut différent d'une personne à une autre, y en a ceux qui déclarent que la promotion au niveau de la DGE est faite a base de compétences et d'autres a base d'ancienneté pendant que d'autres déclarent qu'il ya des salariés , qui ont de l'expérience , en plus de compétence , mais qui n'ont pas été promu ce que veulent dire la promotion est faite a base des relations où ils justifient leur réponse comme suit « il faut avoir de l'influence ou bien connaitre le chef » .

**Question 15 :** Etes-vous satisfait du système de gestion des carrières mis en place dans votre DGE?

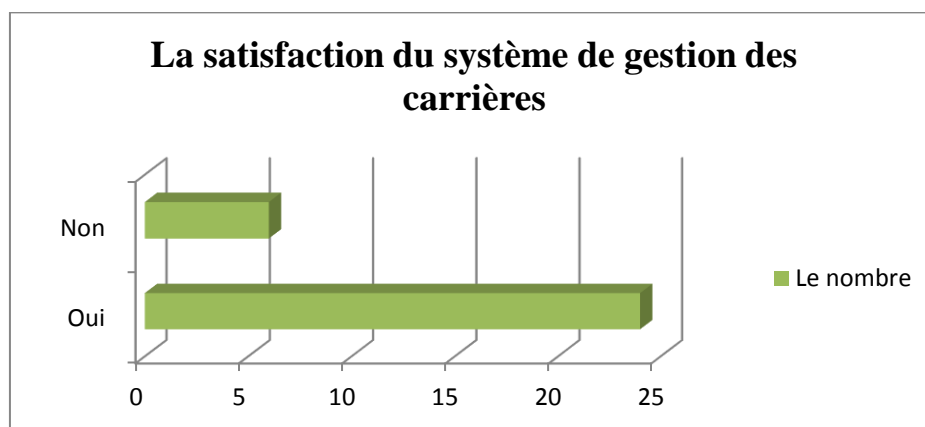
**Tableau n°22:** Répartition d'échantillon selon le degré de satisfaction des employés du système de gestion des carrières à la DGE.

la satisfaction du système de gestion des carrières	Le nombre	Le pourcentage
Oui	24	80 %
Non	6	20%
<b>Total</b>	30	100%

Source : établie par nous propres soins.

Les résultats du tableau précédent sont représentés graphiquement comme suit:

**Figure n°20 :** Représentation d'échantillonnage basée sur le degré de satisfaction des employés du système de gestion des carrières à la DGE.



Source : établie par nous propres soins.

D'après les résultats de la figure N°20, nous avons constaté que 80% de la population enquêtées disent être satisfait du système de gestion des carrières qui est mis en place en sein de la DGE, et 20 % sont insatisfait de ce système.

Et ceux qui ne sont pas satisfait du système de gestion des carrières qui est mis en place disent que le système n'est pas l'égard de leur aspiration, qui est lié généralement au système de promotion et de formation qui sont mis en place par la DGE.

**Question 16 :** Aimerez-vous prendre mis en disponibilité ?

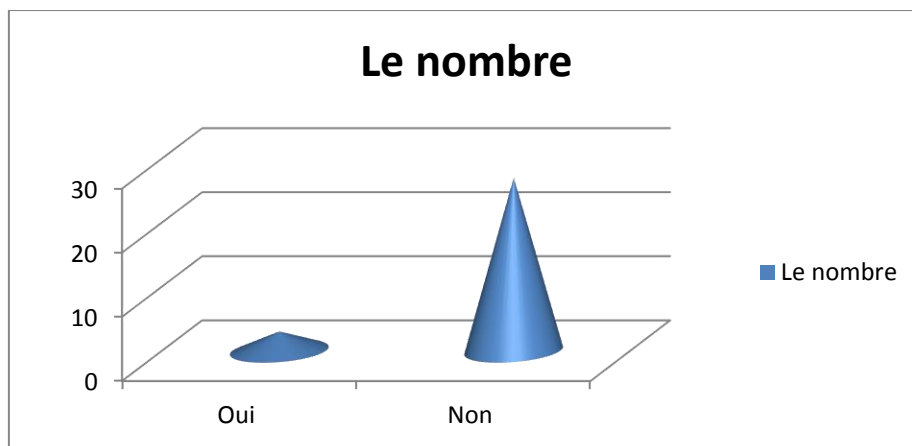
**Tableau n°23:** Répartition d'échantillon selon l'envie de prendre mis en disponibilité des individus répondants.

	Le nombre	Le pourcentage
<b>Oui</b>	3	10%
<b>Non</b>	27	90%
<b>Total</b>	30	100%

Source : établie par nous propres soins.

Les résultats du tableau précédent sont représentés graphiquement comme suit:

**Figure n°21 :** Représentation de l'échantillonnage basée sur l'envie de prendre mis en disponibilité des individus répondants.



Source : établie par nous propres soins.

Nous avons constaté d'après les données de ce tableau que 10 % de l'échantillon soit 03 personnes désirent prendre mis en disponibilité, tandis que la majorité des salariés avec une proportion de 90% de l'échantillon soit 27 personnes à aspirent prendre mis en disponibilité,

Le nombre des réponses qu'on a recueilli fut faible, cependant pour les femmes les raisons qui les poussent à prendre une retraite anticipée sont plutôt d'ordre familiale (consacré plus de temps pour leur famille, etc.) alors que pour les hommes à la raison de la dégradation des conditions de travail.

**Question 17 :** Si vous pouviez remonter le temps, est ce que travaillerez- vous?

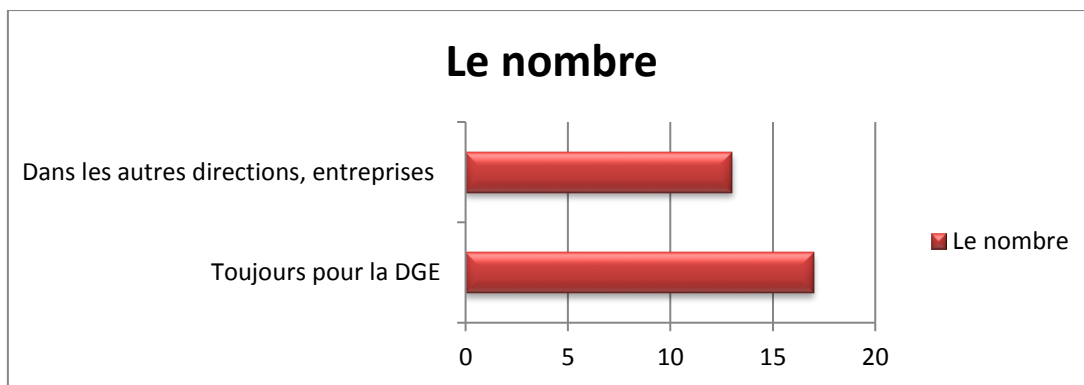
**Tableau n°24:** Représentation d'échantillon selon le degré de satisfaction ressenti par les salariés à l'égard de la DGE.

	<b>Le nombre</b>	<b>Le pourcentage</b>
<b>Toujours pour la DGE</b>	17	57 %
<b>Dans les autres directions, entreprises</b>	13	43 %
<b>Total</b>	30	100%

Source : établie par nous propres soins.

Les résultats du tableau précédent sont représentés graphiquement comme suit:

**Figure n°22 :** Représentation d'échantillonnage basée sur le degré de satisfaction ressenti par les salariés à l'égard de la DGE.



Source : établie par nous propres soins.

D'après les résultats de la figure N°22 nous avons constaté que la majorité des membres de l'échantillon avec une proportion de 57% désire toujours travailler pour la DGE ce que veut dire que la DGE a réussi à fidéliser et satisfaire les désirs d'une partie des salariés dans la matière de l'emploi et le système de gestion, par contre 43% désire quitter sous prétexte que d'autres entreprises assurent de meilleures conditions de travaux.

## Section 02 : Discussions et résultats

A la fin de ce chapitre, nous avons pu mettre en évidence le processus de gestion de carrière du DGE, Pour ce faire, nous analysons les diverses données recueillies à travers notre expérience pratique.

Sur la base des résultats de notre enquête, nous avons rassemblé une série de renseignements sur la procédure de gestion des ressources humaines au sein du DGE. Notamment la gestion de carrière, qui implique diverses pratiques: recrutement, formation et promotion.

Parmi ces pratiques, on trouve celles qui ont été améliorées et d'autres qui n'ont absolument pas changé.

Le souci le plus important dans la gestion des carrières au sein du DGE est la conformité avec les textes légaux, elle se voit comme une norme ou une règle pour atteindre l'efficience comme première étape. De manière générale, le gestionnaire et/ou l'ordonnateur sont les premiers chargés de mettre en œuvre la gestion de leur organisation, Dans cet esprit, la bonne gouvernance exige qu'ils prennent en compte les conditions mentionnées dans les textes dans l'accomplissement de leurs missions comme un souci majeur. Par exemple, l'exercice budgétaire ne doit pas dépasser les dates limites, et l'application des mêmes modèles dans leurs écrits ou décrets, ou le même nombre de pages d'un rapport préparé. Il y a un manque de qualité, ce qui est essentiel dans la gestion des ressources humaines dans l'ensemble des organismes.

En conséquence, la gestion des carrières en administration publique (DGE) ne requiert pas de gestionnaire de compétences managériales pour accomplir ses missions, parce que tout est prévu par les lois et le statut particulier des impôts.

Au sein de l'administration publique (DGE), il existe une structure hiérarchique dure. Ils ont la même idéologie dans l'organisation et n'ont pas l'attitude de s'adapter à l'environnement qui les entoure. Cette relation se développe progressivement mais lentement avec des carences dans le système d'information et des carences selon la nature des structures employées.

Pour cela, nous avons constaté un écart entre les connaissances théoriques et les connaissances pratiques de la gestion des carrières et les pratiques qui sont mises en place par la direction des grandes entreprises (DGE).

De grands efforts sont attendus pour y remédier à l'épanouissement de la filière.

- **Les résultats des hypothèses :**

**Le résultat de la 1ere hypothèse :**

Les procédures juridiques et réglementaires sont suivies dans la pratique des processus de gestion de carrière. L'étude a montré que les conditions sur lesquelles repose la gestion de la carrière des salariés dans l'administration publique algérienne (DGE) ne dérogent pas aux conditions établies par la Loi fondamentale et le statut particulier des impôts en matière d'emploi, de promotion et de composition (confirmer l'hypothèse 1).

**Le résultat de la 2eme hypothèse :**

La gestion de la carrière dans la fonction publique (DGE) se limite à suivre le cours de l'exercice de toutes les procédures juridiques prévues par la Loi générale fondamentale sur l'emploi public, et les règles administratives qui sont incluses dans les dispositions légales et réglementaires interprétées et complétées par elle, de sorte qu'il n'a pas besoin de compétences personnelles pour le faire (infirmer l'hypothèse 2).

**Le résultat de la 3eme hypothèse :**

La place de la gestion des carrières est primordiale dans la fonction de la gestion des ressources humaines, puisque les pratiques de la gestion des carrières font parties aussi de la GRH (recrutement, formation, mobilité...) (confirmer l'hypothèse 3).

**Les recommandations :**

À la lumière des résultats obtenus dans notre étude, nous pensons qu'il est préférable de développer et de suivre des méthodes et des règles scientifiques modernes pour gérer la carrière des fonctionnaires dans la fonction publique (DGE), y compris en contribuant à l'ère de l'administration publique algérienne. À cette fin, nous avons proposé une série de recommandations :

- Recours à de nouveaux mécanismes de gestion du capital humain, en particulier la gestion discrétionnaire des ressources humaines, des emplois et des compétences, pour attirer des composantes humaines possédant des compétences et de l'expérience professionnelle.
- Instaurer le principe de flexibilité par des lois fondamentales particulières, qui rende l'administration capable de faire face aux changements et d'accomplir sa mission future.
- Enchâsser le principe de l'égalité des chances et des droits dans les promotions professionnelles par l'adoption d'un système moderne d'évaluation des compétences, de la productivité et des réalisations.
- Mettre l'accent sur la formation en tant que processus d'investissement par lequel les fonctionnaires acquièrent l'expertise et les compétences dont ils ont besoin pour accomplir leurs tâches en déterminant avec précision les objectifs et les besoins formatifs d'une manière scientifique.
- Prise en compte des résultats de la formation dans l'évolution des parcours de carrière, notamment en matière de promotion et de prise de responsabilités.
- Mettre à niveau la stratégie de gestion des ressources humaines dans l'administration publique, en appuyant les directions et services en charge de la gestion des ressources humaines par le recrutement de compétences spécialisées dans divers domaines liés à la gestion de la vie professionnelle (recrutement, promotion, formation...).

A blue scroll graphic with a white shadow, featuring the word "CONCLUSION" in black, serif, all-caps font centered on the scroll.

CONCLUSION

## **1. Aperçu et résumé**

Ce mémoire étudie le processus de déroulement des carrières dans le corps spécifique de l'administration fiscale et son impact sur la vie professionnelle des employés cas : Direction des Grandes Entreprises (Alger) dans le but de connaître la réalité de la gestion de carrière dans la fonction publique algérienne et comment le législateur algérien a réglementé le système juridique pour la gestion de la vie professionnelle du salarié algérien.

La section d'introduction offre une vue d'ensemble du problème de recherche et de son contexte. Elle explique l'importance de cette recherche, tant au niveau scientifique qu'au niveau pratique Elle identifie également le contexte de l'étude et ainsi que les raisons et les objectifs de l'étude, la question et intérêt de recherche, les hypothèses constituant la base de notre enquête, Les difficultés d'études. Et enfin, elle présente le plan d'étude.

Le chapitre I concerne le cadre théorique de notre recherche. Premièrement, le revue de littérature vise à mieux cerner notre problème, Elle aborde également les divers concepts liés a notre thème, ainsi que le cadre conceptuel qui définit de façon détaillé ses principaux concepts.

Le chapitre II présente dans un premier temps le cadre méthodologique de l'étude en ce qui concernant notre positionnement épistémologique qui base sur le paradigme positivisme associe a l'approche quantitative, ainsi que la méthode de collecte et d'analyse des données utilisées.

Le chapitre III présente d'abord les résultats obtenus de l'analyse quantitative, tels que l'interprétation des résultats de questionnaire Puis, la partie discussion, qui s'appuie sur le test des hypothèses et en dernière lieu les recommandations qui met en évidence les principales similitudes et points de différences.

Et enfin, la conclusion qui résume les principaux résultats obtenus, les implications, les limites.

## **2. Principaux résultats obtenus**

Premièrement, notre échantillon est principalement composé de 30 individus occupant des postes au sein de la Direction des Grandes Entreprises (DGE), ils ont été choisis au hasard dans différentes catégorie socioprofessionnelle (cadre, Exécution et maîtrise).

Ils sont majoritairement expérimentée, ce qui peut impacter positivement l'évaluation de l'enquête, ayant une ancienneté plus de 10 ans. Ce qui confirme que la population ciblée cumule à son actif une expérience importante pouvant impactée positivement l'analyse de notre enquête.

En fin 'ensemble des résultats précédents et leur discussion avec les recherches préalables, Permis d'arriver à la validation des hypothèses.

Dans le cadre de cette étude, nous avons constaté que la gestion des carrières des salariés de la Direction des grandes entreprises est fondée sur les connaissances et les références juridiques et les mesures organisationnelles liées au système de la fonction publique. Elle s'éloigne des méthodes modernes de gestion des ressources humaines, et cela est dû à la restriction du texte juridique des processus de gestion de carrière. Sur la base du principe de la primauté de la légalité juridique et de l'établissement de principes constitutionnels relatifs à la fonction publique,

Notant que la gestion de carrière est limitée par les gestionnaires dans la prise en compte des aspects juridiques de la gestion du personnel et le respect absolu du principe de dépendance administrative progressive, Elle a créé un état d'inactivité et de faiblesse dans la performance des fonctionnaires et un manque de mobilité entre les acteurs et les structures et réduit leur esprit individuel. Ainsi, l'absence de facteurs qui encouragent ou motivent ces salariés et gestionnaires.

Il en a résulté un affaiblissement de la mobilité et de l'incapacité de l'organisation à se développer. Et l'introduire dans un état de complexité sur la trajectoire et les procédures confus le cours de la prise de décision administrative concernant la gestion des personnel et de leur carrière, Cela a affecté le statut du fonctionnaire et a créé une identité professionnelle stéréotypée qui ne le distingue pas d'un autre fonctionnaire en fonction de son rendement, et cela est basé sur le rôle stéréotypé qui leur est confié par les règles juridiques précédentes.

### **3. Implications théoriques :**

Cette recherche contribue à la littérature en présentant les définitions concernant les bases théoriques du concept de gestion des ressources humaines (GRH).

En outre, une autre contribution a été apportée à l'ensemble des connaissances et des informations sur le concept gestion de carrière et ses pratiques et ainsi que l'apport de système d'appréciation dans la gestion des carrières.

Étant donné que la littérature souligne que la gestion des carrières occupe une place primordiale dans la fonction ressources humaines au sein de l'administration.

### **4. Implications managériales :**

En termes pratiques, nos résultats soulignent que La gestion des carrières au sein de la fonction publique (DGE) est liée au droit qui organise l'ensemble de la vie professionnelle des fonctionnaires à partir du moment où l'employé est recruté jusqu'à son départ. Ce qui

incite l'administration à s'intéresser beaucoup plus à veiller sur les procédures pour qu'ils soient réguliers selon les directives des lois et les circulaires.

## **5. Les limites :**

Aucune recherche scientifique n'est exempte de difficultés. Dans le cadre de nos recherches, nous avons connu certaines difficultés, notamment :

- Le manque de références modernes sur la gestion des parcours professionnels.
- Manque d'études récentes sur la gestion de carrière dans la fonction publique.
- Le manque de compréhension de la nature de l'étude par certains membres du personnel et la crainte de répondre aux questions du questionnaire ont nécessité des efforts considérables pour les persuader et expliquer les objectifs de la recherche.



REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

## Ouvrages:

- Bernard. Martony, D. C. (2008). *Gestion des ressources humaines* (éd. 7ème). Paris: Dunod.
- Bierty, F. (2000). *La gestion des ressources humaines en pratique, étude de cas et sciences corrigées*. Paris: Edition Eska.
- C.H.BESSYRE des HORTS. (1983). *Appréciation et entretien de bilan*. Paris: Edition d'organisation.
- Cadin. L, e. a. (1997). *Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie* (éd. 1ère). Paris: Dunod.
- Cerdin Jean-Luc, V.-M. (2000). *Gérer les carrières*. caen: Edition Management et Société.
- Chloe, G.-S. (2015). *La gestion des ressources humaines*. Paris: Edition Gualino lextenso.
- Citeau, J.-P. (2002). *GRH, principes généraux et cas pratique* (éd. 4ème). france: Armand colin.
- Dimitri, w. (2000). *Les ressources humaines*. Paris: édition organisation.
- Essaghir, M. (2000). *Législation du travail*. Annaba, Algérie: Dar el ouloum.
- Gagnon.s. (2003). *Guide de gestion des ressources humaines*. Montréal: Edition québec.
- Lithieleux, L. (2013). *L'essentiel de la gestion des ressources humaines*. Paris: Edition Gualino.
- Marcel, C. (1997). *La gestion des ressources humaines*. Canada: Gerim.
- Marsal.L. (1998). *La détection des potentiels*. Paris: Edition ESF.
- Mathis.L. (1982). *Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines*. Paris: Edition d'organisation.
- Meier, O. (2009). *DICO du manager, 500 clés pour comprendre et agir*. Paris: Dunod.
- Mentirm. (1986). *Essaie d'analyse de la législation et de la réglementation du travail en algérie*. Alger , Algérie : Edition OPU.
- Moulet, E. (2004). *Recrutez sans se tromper- conseil technique d'un chasseur de tete*. Edition d'organisation.
- Peretti, J. (2002-2003). *Gestion des ressources humaines* (éd. 10ème). Paris: Vuibert.
- Peretti, J. (1991). *Ressources humaines et gestion du personnel* (éd. 2ème). Paris: Edition Vuibert.
- Peretti, J.-M. (1998). *Gestion des ressources humaines* (éd. 5eme). France: Vuibert.
- Peretti, J.-M. (2012). *Gestion des Ressources humaines* (éd. 13ème). Paris: Vuibert.
- Peretti, J, M. (2003). *Gestion des ressources humaines* (éd. 7ème). Paris: Vuibert.
- Peretti.J, M. (1987). *Gestion des ressources humaines* (éd. 6ème). Paris: Vuibert.
- Peretti.J.M. (2008). *Gestion des ressources humaines* (éd. 15ème). Paris: Vuibert.
- Peretti.Jean-Marie. (2004-2005). *Gestion des Ressources humaines*. Paris: Vuibert.
- Petit Boulanger. Benabbou, F. B. (1993). *Gestion stratégique et opérationnel des ressources humaines*. Paris, montarial et casablanca: Edition Gaetan morin.

- Petit, F. (2000). *Bien réussir ses recrutements, analyse des postes, présélections, entretien, évolutions*. Paris: Edition Demos.
- Pretti, J.-M. (2003). *Dictionnaire des ressources humaines*. Paris: Edition d'organisation.
- Schein, E. H. (1990). *CareerAnchors*. San Diego: University Associates.
- Azzopardi, G. (2000). *Guide de recrutement*. Marabout.
- Beldjelalia, N. (2013, Décembre 18). La gestion des carrières dans la fonction publique Algérienne. Oran, Algérie: Université d'Oran.
- Guerin, W. (1992).
- Sekiou, B. P. (2001). *Gestion des ressources humaines*. Bruxelles: Édition Deboeck Université.
- Shimon, A. E. (2002). *Psychologie sociale et comportement organisationnel*. Canada: Gaetan Morin.
- SHIMOR, L. D. (2002). *La gestion des ressources humaines: tendances, enjeux et pratique actuelles*. Canada: Édition du renouveau pédagogique, inc.
- Soyer, J. (2000). *Fonction nouvelle*. Paris: Édition d'organisation.
- Weiss, D. (1999). *Gestion des ressources humaines*. Paris: Édition d'organisation.

#### **Article scientifique :**

- DEHANE, M. B. (2014). Le modèle de gestion des ressources humaines dans la fonction publique Algérienne : Quelles perspectives de modernisation? *Séminaire international : L'administration Publique en Algérie ; entre les impératifs de la modernisation et les défis de l'évaluation* .
- Gilles Jeannot, E. A. (2005). *Les marges de manoeuvre de la gestion des carrières des personnels d'encadrement de la fonction publique d'état: L'enjeu des commissions administratives paritaires*. Revue française d'administration publique, N.116.
- Hamdi, N. (2013). *Gestion du parcours professionnel dans la fonction publique algérienne dans le cadre des dispositions de l'arrêté 06-03 portant loi organique générale de la fonction publique* (éd. 01). Nadwa Journal d'études juridiques.
- Jaaidane, T. (2010). *La notion de valeur des carrières et son intérêt dans la fonction publique*. Revue française d'économie, Vol. XXV.
- Jeannot, G. (2005). *Gérer les carrières des cadres de la fonction publique?* Revue française d'administration publique, N.116.
- Le journal, E. (2008, Novembre). Le journal du syndicat des enseignants-Unsa, Section académique de la Réunion, N°138 du Novembre 2008.
- Schweyer, F.-V. (2005). *Les carrières des directeurs d'hôpital* . Revue française d'administration publique, N.116.
- Yahiaoui, A. (1997, Juillet 08). *Législation du travail* . Alger, Algérie: Palais du liure.

### Mémoires et thèses :

- ACHAT, « Les pratiques de la gestion des carrières Cas de la SARL « Ifri » », Mémoire de Master, Université de Bejaia, 2013.
- BASTID, F. MESURER LA REUSSITE DE CARRIERE DES CADRES : VERS UNE INTEGRATION DE LA DIMENSION EXTRA-PROFESSIONNELLE, Thèse de doctorat, Exécutive mastère management stratégique des ressources humaines, (2004, Mars).
- Hartzenberg, J. S. *The implemntation of career management practices in the south african public service*. Magister commercial Human Resources Management, Faculty of economic and management sciences, University of Pretoria etd, (2002).
- Beldjelalia, N. La gestion des carrières dans la fonction publique Algérienne. Oran, Algérie: Thèse de doctorat, Universite d'oran, (2013, Décembre 18).
- EL BAHY, N. La Gestion des carrières dans les entreprises CAS DE MAROC TELECOM. mémoire de master, filière : master en gestion ressources humaines, ISCAE, (2012).
- Mr Rachid, A. La professionnalisation de la fonction GRH, vecteur de modernisation de la fonction publique. Mémoire de master, filière : master en gestion ressources humaines, (2005).
- TABIA, « La gestion des carrières du personnel : cas pratique : BEJAIA EMBLLAGE SPA » Mémoire de Master, université de Bejaïa, 2013.

### Site web :

- (s.d.). collection outils de la grh: <https://www.fonction-publique.gouv.fr/collection-outils-de-la-grh>, (Consulté le 05 19, 2022 a 06 :45).
- Christian, B. (2014). *Economie & finance, Gestion des carrières et performance des pme Africaines.*, sur LinkedIn Learning: <https://fr.slideshare.net/patricepiardon/gestion-pmegabon>, (Consulté le Mai 21, 2022 a 22 :10).

### Autres :

- Décret exécutif n° 10-299 du 23 Dhou El Hidja 1431 correspondant au 29 novembre 2010 portant statut particulier des fonctionnaires appartenant aux corps spécifiques à l'administration fiscale.
- Ordonnance n°06-03 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique.



LES ANNEXES



ANNEXE A

Afin de réaliser notre mémoire de fin d'études pour l'obtention d'un diplôme de master en sciences de gestion spécialité gestion des ressources humaines, nous vous prions de bien vouloir participer à notre enquête afin de parvenir à enrichir notre travail portant sur la gestion des carrières.

Nous vous remercions de bien vouloir nous consacrer un peu de votre temps, et nous vous garantissons que ces informations anonymes resteront confidentielles et que leur utilité sera purement scientifique.

1. Sexe du fonctionnaire:

- Masculin
- Féminin

2. A quelle tranche d'âge appartenez-vous?

- Moins de 24 ans
- Entre 25 et 34 ans
- Entre 35 et 44 ans
- Plus de 45 ans

3. A quelle catégorie socioprofessionnelle appartenez-vous?

- Cadre
- Exécution
- Maîtrise
- Autres, précisez.....

4. Combien avez-vous d'ancienneté au sein de la DGE?

- Moins de 5 ans
- Entre 5 et 10 ans
- Entre 10 et 15 ans
- Entre 15 et 20 ans
- Plus de 20 ans

5. Quel est le type de contrat que vous-avez signé?

- CDI
- CDD
- Fonctionnaire confirmé

6. Avant d'intégrer (La DGE) avez-vous exercé d'autres organismes?

- Oui
- Non

7. Comment vous êtes informé sur l'offre du recrutement?

- Par la voie d'annonce
- Par le site de la DGFP
- Par le site de ministère de tutelle
- Autres, précisez.....

8. Sur quels critères avez-vous été recruté à la DGE?

- Concours sur titre
- Concours sur épreuve
- Test professionnel
- Mutation, détachement
- Autres, précisez.....

9. Comment évaluez-vous votre processus de recrutement?

- Excellent
- Bon
- Moyen

10. Avez-vous déjà suivi une formation après le recrutement?

- Oui
- Non

11. Dans l'affirmative, de quel type de formation s'agit-il?

- Formation de longue durée alternée
- Formation de courte durée

12. Êtes-vous informé de la procédure (manière) de la gestion des carrières?

- Oui
- Non
- Si oui, précisez pourquoi?

.....  
 .....  
 .....

13. Sur quelle base se fait la promotion au sein de la DGE?

- Ancienneté
- Compétences
- Formation
- Autres, précisez.....

14. Etes-vous satisfait du système de promotion mis en place?

- Satisfait
- Moyen
- Non satisfait

15. Etes-vous satisfait du système de gestion des carrières mis en place dans votre DGE?

- Oui
- Non
- Si non, précisez pourquoi?

.....  
 .....  
 .....

16. Aimerez-vous prendre mis en disponibilité ?

- Oui
- Non
- Si oui, précisez pourquoi?

.....  
 .....  
 .....

17. Si vous pouviez remonter le temps, est ce que travaillerez- vous?

- Toujours pour la DGE
- Dans les autres directions, entreprises....

18. Avez-vous quelque chose à ajouter sur notre thème (la gestion des carrières) ?

.....  
 .....

Nous vous remercions pour votre aimable collaboration.



ANNEXE B

